الشخصية القيادية

الاستاذ المساعد

ئاسو صالح سعيد علي

دكتوراه الارشاد النفسي والتوجيه التربوي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جمهورية العراق

المدرس المساعد

حسين وليد حسين عباس

ماجستير ادارة اعمال

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جمهورية العراق



الشخصية القيادية

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية (2015/5/1954)

علي، نشو صالح

الشخصية القيادية/ نشو صالح علي، عمان:- دار غيداء للنشر والتوزيع، ٢٠١٥

( ) ص

ر.أ: (2015/5/1957).

الواصفات:/ القيادة// علم النفس التطبيقي

❖ تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

ISBN 978-9957-96-106-2



تلاع العلي - شارع الملكة رانيا العبدالله
مجمع العساف التجاري - الطابق الأول
تلفاكس: 5353402 6 962+
خلــوي: 95667143 7 962+
ص.ب: 520946 عمان 11152 الأردن
E-mail: darghidaa@gmail.com

الشخصية القيادية

الاستاذ المساعد

ئاسو صالح سعيد علي

دكتوراه الارشاد النفسي والتوجيه التربوي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جمهورية العراق

المدرس المساعد

حسين وليد حسين عباس

ماجستير ادارة اعمال

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جمهورية العراق

الطبعة الأولى

2016 م – 1437 هـ

﴿ كَمَآ أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِّنكُمْ يَتْلُواْ عَلَيْكُمْ ءَايَٰتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ ٱلْكِتَٰبَ وَٱلْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُواْ تَعْلَمُونَ ﴾

سورة البقرة: الآية (151)

الفهرس

المقدمة.. 11

الفصل الأول: الشخصية

مفهوم الشخصية.. 15
بناء الشخصية.. 16
نظريات الانماط الشخصية 17
محددات الشخصية 27
العوامل المؤثرة في الشخصية 28

الفصل الثاني: القيادة

الجذور التاريخية لظاهرة القيادة 33
مفهوم القيادة 41
صفات القيادة 44
مهارات القيادة 45
نظريات القيادة 48
الأنماط القيادية 50

الفصل الثالث: الشخصية القيادية

بناء الشخصية القيادية 59
صفات الشخصية القيادية... 62
مهارات الشخصية القيادية 63

الفصل الرابع : شخصية القيادة الإستراتيجيه

مفهوم شخصية القيادة الإستراتيجيه 69
أهمية شخصية القيادة الإستراتيجيه 70
مصادر قوة شخصية القيادة الإستراتيجيه 71
مداخل شخصية القيادة الإستراتيجيه 72
مِمارسات شخصية القيادة الإستراتيجيه 74
المعوقات التي تواجه عمل شخصية القيادة الإستراتيجيه 77

الفصل الخامس : شخصية القيادة التحويلية

مفهوم شخصية القيادة التحويلية 81
اهمية شخصية القيادة التحويلية 85
وظائف القائد التحويلي 86
أنماط شخصية القيادة التحويلية 88
التحديات التي تواجه القيادات التحويلية 89
إبعاد شخصية القيادة التحويلية 91

الفصل السادس : شخصية القيادة البيروقراطية

مفهوم شخصية القيادة البيروقراطية 97
خصائص شخصية القيادة البيروقراطية 104
انتقادات شخصية القيادة البيروقراطية 105

الفصل السابع : شخصية القيادة الديمقراطية

مفهوم شخصية القيادة الديمقراطية 109
مرتكزات شخصية القيادة الديمقراطية 110
خصائص شخصية القيادة الديمقراطية 111
مزايا شخصية القيادة الديمقراطية 112
انتقادات شخصية القيادة الديمقراطية 112

الفصل الثامن : شخصية القيادة التربوية

مفهوم شخصية القيادة التربوية 117
صفات شخصية القيادة التربوية.. 120
خصائص شخصية القيادة التربوية 121
أنماط شخصية القيادة التربوية 122
مسؤوليات شخصية القيادة التربوية.. 123
المهارات اللازمة للقيادة التربوية 126

الفصل التاسع : نماذج لبعض الشخصيات القيادية

الشخصية القيادية الأولى: الرسول الاكرم (محمد صلى الله عليه واله وصحبه وسلم).....129
الشخصية القيادية الثانية: نيلسون مانديلا 137
الشخصية القيادية الثالثة: بيل جيتس 139

المقدمة

تشكل الموارد البشرية اهم الثروات التي تمتلكها المجتمعات، اذ قد تمتلك الموارد المالية الجيدة والتكنولوجية المتقدمة والتنظيمية الناجحة وغيرها من الثروات الا انها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة دون وجود موارد بشرية قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع اهدافها، وعليه تبقى الموارد البشرية هي المحرك الاساسي لكافة النجاحات التي تحققها المجتمعات بمؤسساتها كافة، تشكل الشخصية القيادية واحدة من المواضيع المهمة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي والتي تطفو على السطح عندما نتكلم عن المؤسسات وكيفية إدارتها نحو النجاح والتفوق كونها تمثل العامل الأهم في تحقيق هذه الغاية التي تصبوا إليها المؤسسات فضلا عن انها تمثل القدرة على امتلاك السمات والخصائص المتميزة في التأثير بالأفراد الآخرين وفي كافة مستويات المؤسسة وأهدافها، ولهذه الاهمية فقد حاول المؤلفان تقديم اسهامة متواضعة بسد جزء من النقص التي تعاني منه المكتبتين العراقية والعربية في مجال الربط بين الادارة والسلوك التنظيمي من خلال تقديم الكتاب الحالي والموسوم بـ: "الشخصية القيادية"، ولقد جاء تاليف هذا الكتاب نتيجة الخبرة التي اكتسبها المؤلفان نتيجة دراستهما وتاليف عدد من الكتب وانجاز عدد من البحوث، ويقع الكتاب في تسعة فصول، خصص الفصل الاول للتعرف على مفهوم الشخصية واهم نظرياتها وبعض الموضوعات ذات العلاقة، في حين ركز الفصل الثاني للتعرف على مفهوم القيادة ومراحل تطورها التاريخي واهميتها ونظرياتها واهم أنماطها، وركز الفصل الثالث على الشخصية القيادية وكيفية بنائها واهم خصائصها ومهاراتها، وخصص الفصل الرابع للتعرف على طبيعة الشخصية القيادية الاستراتيجية، وجاء الفصل الخامس ليوضح مفهوم الشخصية القيادية التحويلية، في حين خصص الفصل السادس للتعرف على ما المقصود بالشخصية القيادية البيروقراطية، وجاء الفصل السابع ليوضح طبيعة الشخصية القيادية الديمقراطية، وركز

الفصل الثامن على مفهوم الشخصية القيادية التربوية، وبعدها تم تخصيص الفصل التاسع والاخير من هذا الكتاب لعرض بعش الشخصيات القيادية المعروفة على مستوى العالم. وقد قام المؤلفان بتوظيف العديد من افكار واراء الباحثين والكتاب في دعم الغرض الرئيسي لهذا الكتاب، فضلا عن تجنب الزيادة والاطالة التي لافائدة منها. واخيرا نقول ان هذا الجهد هو جهد انساني قابل للتصويب، وسنكون ممتنين لكل ملاحظة تردنا من ذوي الاختصاص، فان اصبنا فهو منة من الله وفضله وان أخطانا فمن انفسنا.

والله ولي التوفيق

المؤلفان

الفصل الأول

الشخصية

personality

الفصل الأول

الشخصية personality

تتعدد مظاهر السلوك الانساني ولذا فقد اختلفت مناهج ومداخل دراسة لتعدد الجوانب التي يشملها كالجانب الجسمي والجانب العقلي والمعرفي والجانب الانفعالي والوجداني. وبسبب الاهمية التي يمتاز به سلوك الانسان فإنها تنعكس ايجاباً او سلباً على الجوانب النفسية والاجتماعية وجميع الجوانب الاخرى، وتعد الشخصية من ابرز محددات سلوك جميع الافراد بصفة عامة والعاملين خصوصاً وابرز متغيرات السلوك الانساني.

اولا : مفهوم الشخصية personality concept

تباينت الآراء والافكار حول تعريف الشخصية بتعدد الاتجاهات النفسية او المدارس النفسية وحتى العلماء الذين كتبوا في الشخصية، وكمنطلق سوف يتم توضيح مفهوم الشخصية اصطلاحا كما ورد في قاموس (Webster's) اذ عرفت الشخصية على انها: " تركيب من العناصر التي تميز الشخص او المجموعة او الامة ". وعرفت بانها:" تنظيم من السمات والاتجاهات والعادات التي تميز الافراد". وهي مجموعة من سلوكيات الافراد او السمات العاطفية. وقد عرف قاموس (Random House) الشخصية بانها: " عبارة عن مجموعة من الصفات الفسيولوجية والعقلية والعاطفية والاجتماعية للفرد". هذا وقد اشار (Allport) عام 1937 من خلال البحث الذي اجراه واستطاع من خلاله جمع اكثر من (50) تعريف للشخصية وضعها علماء النفس واستنبط من خلالها الخصائص الاساسية على النحو الاتي:

1. ان لكل فرد منا شخصيته الخاصة التي تميزه عن الاخرين.
2. ان شخصية الفرد الخاصة مركبة من صفات مختلفة وكثيرة جداً.
3. ان هذه الصفات الخاصة تبقى مصاحبة وملازمة للفرد لفترة طويلة جداً.

مما قد تقدم فان تعريف الشخصية هي: "مجموعة من الخصائص التي تميز شخص عن اخر وتحدد انماط سلوكه، وقد تكون موروثة او مكتسبة. والتي تمتاز بكونها تراكمية اذ تستمر بالتأثير بتطور الظروف التي يمر بها الفرد".

ثانيا: بناء الشخصية

يستجيب الافراد للحالات التي تواجههم بطرق مختلفة، فمنهم من يبحث الامر مع اصدقائه او اسرته، والبعض الاخر يسأل متخصص وبالتالي يقوم باتخاذ القرارات، التي تتكون بشكل تراكمي لتشكل شخصية الفرد، وقد يتضمن القرار خيارين، الخيار الاول صائب والثاني خاطئ، فهذه الحالات تخلقها الظروف والتي تتطلب منا ان نتقدم الى الامام وكما يقول الفيلسوف الاميركي جون ديوي (John Dewey) "نكون، نظهر ونختبر انفسنا"، فنحن نكون شخصيتنا في اللحظات المحددة لأننا نتعرض الى مسار احداث لا يمكن تفاديه، وتشكل لنا هويتنا الشخصية والمهنية، ونحن نظهر شيئاً جديداً عن انفسنا لا نفسنا ولغيرنا، لان اللحظة المحددة تكشف شيئاً كان مخفياً او شيئاً معروفاً لنا بشكل جزئي. ونختبر انفسنا لأننا نكتشف هل إننا نصل الى نماذجها الشخصية (المثالية) ام سنبقى نتحدث بها فقط، إن رجال الاعمال اكثر الاشخاص رضى عن انفسهم هم الذين يستطيعون الحصول على الوقت ضمن سلسلة المهام الادارية، التي تستهلك وقتهم للخوض في تأكيد الجوانب النفسية الخاصة بهم، والتأكيد على قيمهم الجوهرية ومبادئهم. وقد تم صياغة مجموعة من التساؤلات التي تساعد المدراء للخوض في العملية الشخصية الحدسية:

1. من انا؟...... يؤكد على قضية الهوية الشخصية.
2. من نحن؟...... شخصياً وتنظيمياً – تشير لشخصية المجموعة ضمن المؤسسة او المجتمع وشخصية الفرد.
3. ما هي المؤسسة؟...... تحدد دور المؤسسة في المجتمع.

ثالثاً: نظريات الانماط الشخصية

من أقدم النظريات التي ظهرت لتمييز طباع الناس وأمزجتهم، هي نظريات الأنماط، وقد حاول العلماء منذ القدم تقسيم الناس الى أنماط تبعا للسمات السائدة لدى الأفراد، ويشير النمط (Type) إلى المفهوم الذي يظهر تجمع السمات الأساسية الفطرية والجسمية التي يتميز بها الفرد، يذكر (Wagner ,2003) أن مفهوم النمط زمل من السمات، أو مستوى أرقى تنتظم فيه السمات وهناك أنماط جبلية ومعرفية وإدراكية وعلى ذلك فان نمط الشخصية يدل على جوهر الشخصية، ويمكن تصنيف النظريات التي تناولت أنماط الشخصية إلى:

أ. نظريات الأنماط المزاجية:

1. نظرية هيبوقراط (Hypocrites):يعد هيبوقراط (400 ق. م) أول القائلين بنظريات الأنماط المزاجية، اذ قسم أنماط الشخصية الى أربعة أمزجة وهي:

- المزاج الدموي: ويتميز صاحب هذا النمط بالمرح، والنشاط، والتفاؤل، ومتقلباً في سلوكه، ومتحمس.
- المزاج الصفراوي: ويتميز صاحب هذا النمط بالغضب، وسرعة الانفعال، والصلابة، والتسرع.
- المزاج السوداوي: ويتميز صاحب هذا النمط بالانطواء، والاكتئاب، وقلة النشاط، وبطء التفكير، والتشاؤم.
- المزاج البلغمي أو اللمفاوي: ويتميز صاحب هذا النمط بالهدوء، والكسل، وعدم المبالاة.

2. نظرية كيرسي (Keirse) : قدم ديفيد كيرسي (David Kersey) نظرية حول أنماط الأمزجة، وقد قسم أنماط الشخصية الى أربعة وهي:

- النمط الحسي: يتصف أصحاب هذا النمط بالتحرر من اية تبعية والعيش وفق متطلبات ظروفهم المكانية والزمانية.

- النمط البراجماتي: يتصف أصحاب هذا النمط بأداء الواجب والسعي لتحقيق المكانة الاجتماعية اللائقة بهم.
- النمط العقلي: يتصف أصحاب هذا النمط بالكفاءة والرغبة في اكتساب الحذق والمهارة، وهمهم الأسمى هو الوصول الى اقصى درجة ممكنة من حسن الاداء وزيادة معرفتهم وتنمية مهارتهم وقدرتهم على حل الغاز الحياة.
- النمط المثالي: يميل هذا النمط الى إنكار الذات، وتحقيق هوية متفردة وتحظى باحترام الآخرين وتقديرهم بسبب ذواتهم وليس بسبب انجازاتهم، لذا فانهم يجوبون الدنيا سعيا لإشباع رغبته في تحقيق شخصيات متفردة في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين.

ب. نظريات الأنماط الجسمية:

1- نظرية كرتشمر (Kertschmer): يعد (كرتشمر، 1925) أول من حاول إيجاد علاقة بين الأنماط الجسمية والاضطرابات العقلية، وقد قسم أنماط الشخصية الى أربعة هي:

- النمط الرياضي: يتميز صاحبه بقوة العضلات، وصدر قوي، وتقاسيم حادة وقوية، كما يتميز بالنشاط.
- النمط الواهن: يتميز صاحبه بكونه نحيلا من الناحية الجسمية، ومكتئبا من الجانب النفسي، وعادة ما يميل الفرد من هذا النمط إلى العزلة.
- النمط المكتنز: يكون صاحبه ممتلئ جسميا، الذي يتميز بالصرامة والانبساط وسرعة التقلب وسهولة عقد الصداقات.
- النمط المنتظم: تتوازن فيه الصفات السابقة على نحو معتدل، بمعنى انه مزيج من الصفات السابقة.

2. نظرية شيلدون (Sheldon): وليام شيلدون (William H.Sheldon,1942) قسم الشخصية الى ثلاثة انماط استناداً إلى طبيعة خصائصهم الجسمية، وهي كالاتي:

- النمط الداخلي التركيب (الحشوي): يميل إلى الراحة الجسمية والاسترخاء، بطي الاستجابة، يحب الأكل.

- النمط المتوسط التركيب (العضلي): يحب العمل والنشاط والحيوية والحركة، ويحب المخاطرة.
- النمط الخارجي التركيب(المخي او الجلدي): إنه شخص متحفظ، دقيق الحركة، نشيط عقليا، متأمل، يكبت انفعالاته.

3. نظرية فيولا (Viola): تناول فيولا (Viola) نمط شخصية الفرد المميزة له بناءً على سيادة أحد الجهازين العصبيين له، وهما الجهاز العصبي الإرادي (الذي يتحكم في الحركات الإرادية) والجهاز العصبي اللاإرادي (الذي يتحكم بنشاط الأحشاء الداخلية وحركتها) إذ قال إن هيمنة الجهاز اللاإرادي تؤدي إلى تضخم الجذع، وسمى صاحب هذا الجسم بالنمط البريفلين breviline، أما إذا هيمن الجهاز الإرادي فان ذلك يؤدي إلى نحول وضمور الجذع، علاوة على ذلك يمتاز بطول القدمين واليدين (يحركهما الجهاز الإرادي المهيمن في هذه الحالة) ويسمى هذا النمط باللونجلين longiline مضيفا إنه في حالة تعادل تأثير الجهازين نلاحظ عندها النمط العادي، أما عن خصائص هذه الأنماط فهي كالآتي:

- النمط الصغير الجذع: يلاحظ على صاحب هذا النمط التوازن في توزيع وزن الجسم بشكل عمودي، ويتميز بالطول الساقين، وطول اليدين قياسا لجذعه، ويشعر بالتعب بسرعة، ومحدوديته في المسائل العملية، وضعف الغرائز الجنسية.
- النمط المتضخم الجذع: نلاحظ أن صاحب هذا النمط يتميز بجذع أكبر من اليدين، ويكون توزيع وزنه بشكل أفقي، ويميل للسمنة، ولديه قوة كبيرة على التحمل، وتبدأ صفاته الجنسية متأخرة.
- النمط العادي: وهو النمط الوسط بين النمطين السابقين.

ج. نظريات الأنماط الهرمونية:

1. نظرية برمان (Berman): قام برمان (Berman,1972) بتصنيف الأفراد وفق الإفرازات الهرمونية في الجسم، وربط هذه الأنماط بالسمات الشخصية، وقد طرح خمسة أنماط وهي:

- النمط النخامي: يتميز أفراده بالقدرة على ضبط النفس، والسيطرة على الانفعالات.
- الـنمط الـدرقي: يتميـز أفـراده بالـسلوك الانـدفاعي وضـعف الـتحكم في الانفعالات.
- النمط الجنسي: يتميز أفراده بالخجل وسهولة الاستثارة من حيث البكاء او الضحك.
- النمط التيموسي: يتميز أفراده بالنزعة للشذوذ الجنسي والاختلال الخلقي.
- النمط الادرناليني: يتميز افرده بالمثابرة والنشاط.

د. نظريات السلوكية:

1. نظرية بافلوف (Pavlov): لقد أشار بافلوف (1849 – 1936) إلى وجود أربعة أنماط سلوكية وهي:

- النمط المندفع: يتميز بشدة الاستثارة، والاندفاع، والعدوانية، وقد أطلق عليه النمط غير المتزن.
- النمط الحيوي: يتميز بالقبول والمحافظة، والرزانة، وهو عامل جيد ومنظم.
- النمط الهادئ أو المتزن: يتميز بالاعتدال، والملل السريع، والإنتاج.
- النمط الكفي الخذول: يتميز بضعف النشاط، والاكتئاب، والخضوع.

هـ. نظريات النفسية:

1. نظرية فرويد (Freud): يقسم فرويد (1856–1939) أنماط الشخصية الى ستة وهي:

- النمط النرجسي: وهذا النمط من الناس يرفض الخضوع للآخرين وتسيطر أناه على تصرفاته، ويكون هاجسه الوحيد هو الحفاظ على (أناه)، ولا يعاني من صراع بين الأنا والأنا الأعلى، وهو غير خاضع أو تابع للآخرين.
- النمط الشهواني: ويكون خاضعاً للهو، أي لرغباته ونزواته، ويساق وراءها، كما يكون اللبيدو (الطاقة الجنسية) لديه موجهاً نحو الجنس، لذا فان اهتماماته

ورغباته تتجه نحو أن يكون محبوباً، وهو يعيش هاجس الخوف من فقدان محبة الآخرين له، مما يجعله متردداً وخائفاً من اتخاذ القرار، كما يكون خاضعاً وتابعاً للأشخاص الذين يحبهم.

- النمط الوسواسي: يتميز بسيطرة الأنا الأعلى، ولذلك يخشى فقدان ضميره، وقيمه، وأخلاقه، ولا يخشى فقدان الآخرين، لذلك فهو يعاني من تبعية نحو ذاته وأناه الأعلى التي تخوض صراعاً عنيفاً مع الأنا.
- النمط النرجسي الوسواسي: يتميز صاحبه بنشاطه، ولديه القدرة على حماية الأنا من تأثير الأنا الأعلى، وذلك بسبب نرجسيته، ويكون لديه ميل لإخضاع الآخرين لآرائه ومعتقداته الخاصة، وغالباً ما يتميز بهذا النمط المبدعون في مختلف الميادين الثقافية.
- النمط الشهواني الوسواسي: يخوض هذا الشخص نوعين من الصراع في آن واحد، فهو يخوض صراعاً ناجماً عن التعارض بين (أناه) و(أناه الأعلى)، وصراعاً آخر بين الأنا و الهو، وتكون الأنا في هذه الحالة معرضة لأقسى أنواع الضغوط، لذا يتميز هذا الشخص بتبعيته للآخرين الذين يحبهم في وقته الحاضر، إذ أنه ينسى الأشخاص الذين يحبهم في السابق، وهو شديد الوفاء لأهله (الذين يمثلون الأنا الأعلى لديه).
- النمط النرجسي- الشهواني: يتميز هذا الشخص بأنه يجمع خصائص كل من النمطين النرجسي والشهواني، حيث يجد كل من السلوكين الآخر، وهذا النمط أكثر انتشاراً، ويكون الصراع لديه بين الهو والأنا المرضية المتضخمة المميزة للنرجسية.

2. نظرية يونك (Yung): يعد العالم كارل يونك (1875-1961) من أشهر العلماء الذين بحثوا في هذا النوع من الأنماط، اذ قسم أنماط الشخصية الى قسمين هما:

- النمط المنبسط: ويكون بصورة عامة متجهاً نحو العالم الخارجي، ويميل إلى الاختلاط بالآخرين، ويوصف بأنه اجتماعي، ويحب المرح، وسهل التعبير، ويكون محباً للظهور، ومن أشكاله (المنبسط العقلاني، المنبسط اللاعقلاني).

- النمط المنطوي: ويتصف بأنه يتجه نحو العالم الذاتي، ويميل إلى العزلة، غير اجتماعي، ومن أشكاله (المنطوي العقلاني، المنطوي اللاعقلاني) ويرى يونج أنَّ هناك أربع وظائف عقلية هي التفكير والإحساس والإلهام والوجدان.

3. نظرية هورني (Horny): طرحت كارين هورني (1885 – 1952) ثلاثة أنماط من الشخصية بصفتها مظهراً للسلوك الإنساني، وهذه الأنماط هي:

- النمط العدواني: وينتج هذا النمط عن ميكانزم دفاعي يقوم على التحرك ضد الآخرين، ويسعى صاحب هذا النمط بالاعتماد على مصادر القوة والسلطة في المجتمع إلى تحقيق الأمن لنفسه وإخضاع الآخرين لقوته، فنرى أصحاب هذا النمط عادة من رجال السلطة أو القوة التنفيذية، أو قد يكونوا مجرمين أو من قاطعي الطرق.
- النمط المنعزل: وينتج هذا النمط عن الميكانزم الدفاعي الذي يقوم على التحرك بعيداً عن الآخرين، إذ يتصف أصحاب هذا النمط بالشعور بالتوتر والقلق الشديدين عند وجودهم مع الآخرين، ويتجنبون المشاركة في الفعاليات الاجتماعية، إذ أن العزلة والابتعاد عن الناس هي وسيلة هروبية لخفض القلق والتوتر الناشئين.
- النمط المساير (المذعن): وينتج هذا النمط من ميكانزم دفاعي يتضمن عامل التعلق والتشبث بالآخرين، فضلاً عن الخوف من رفض الآخرين له، فنراه يتملق للآخرين كسباً لرضاهم، وهو يسعى نحو تحقيق توقعات الآخرين منه بدون أدنى تفكير، كما أنه لا يرغب في المعارضة، أو أن يخسر عطف الآخرين.

4. نظرية بلوك (Blook): يرى ج. اج. بلوك (G, H. Blook) أن هناك خمسة أنماط من الشخصية وهي:

- النمط المتأثر بالسيطرة: ويتصف بالتقلب والقسوة والميل إلى السيطرة والتحكم بالآخرين، فضلاً عن سوء التكيف.
- النمط متأخر التوافق: ويتصف الفرد بسوء التوافق أثناء مرحلة المراهقة، ويتميز بسلوك طفولي.
- النمط المتسم بمرونة الأنا: ويكون الفرد هنا ذا قدرة عالية على التوافق وكفاية الشخصية.

- النمط غير المتحكم والمتقلب: ويتصف الفرد هنا بأنه اندفاعي، ويسلك ضد المجتمع.
- النمط المنبسط الشاذ: ويسلك الفرد هنا بخصائص مرحلة المراهقة، ولديه سوء توافق يبدأ ابتداءا من مرحلة البلوغ.

5. نظرية أيزنك (Eysenk): تعد نظرية أيزنك (Eysenk ,1916) من النظريات التي أطلق عليها نظرية العوامل الثلاثة التي اعتمدت على التحليل العاملي الدقيق في وصف الشخصية، وقد توصل إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسة للشخصية هي:
   - البعد الأول: الانطواء (Introversions) – الانبساط (Extroversion) .
   - البعد الثاني: الذهانية (Psychotics) – اللاذهانية (Non- Psychotics) .
   - البعد الثالث: العصابية (Neuroticism) – اللاعصابية (Non-Neuroticism).

   ويرى أيزنك أن الأبعاد الثلاثة المذكورة هي ليست نماذج الشخصية كلها، ولكنها الأبعاد التي ظهرت حتى الآن في دراساته، ويمكن ايجاد أبعاد أخرى عن طريق الاستمرار بالبحث.

6. نظرية فريدمان و روزنمان (Friedman & Rosenman ,1960): توصل كل من ماير فريدمان (Mayer Friedman) وري روزنمان (ReyRosenman) إلى وجود نمطين متمايزين من الشخصية هما نمط الشخصية (A) و(B) وفيما يأتي أهم الخصائص النفسية التي يتميز بها كل من النمطين:
   - نمط الشخصية (A): يتميز أصحاب هذا النمط بالكفاح المستمر من أجل انجاز الكثير في أقل وقت، وهم يتحركون ويأكلون بسرعة، ويتحدثون بسرعة، ومرتفعي الإنجاز، وعديمي الصبر حينما يواجهون تحديات أو تأخير من الآخرين، وتكون جميع نشاطاتهم ذات طابع تنافسي، ويمتازون بسرعة الاستثارة.
   - نمط الشخصية (B): ويتصف صاحبه بالهدوء، وعدم الرغبة في التنافس، وليس لديه شعور بسرعة مرور الوقت، ويميلون إلى التسامح والمعايشة السلمية مع أنفسهم والبيئة المحيطة بهم، وبمقابل هذه السمات والسلوكيات يكون أصحاب

نمط الشخصية (A) أكثر عرضة للإصابة بأمراض الشرايين القلبية التاجية، على الضد من نمط الشخصية (B) الذين ينخفض أصابتهم بهذه الأمراض.

7. نظرية روبنز (Robbins): قام روبنز(Robbins,1997) بتحديد ستة أنماط للشخصية والمهن التي تناسبها وهي:
   - النمط الباحث: يفضل هذا الشخص الأنشطة التي تتضمن التفكير والتنظيم والفهم، ويتميز بالتحليل، وحب الاستطلاع، والاستقلالية.
   - النمط الواقعي: يفضل الأنشطة التي تتطلب المهارة والقوة والتوافق العضلي العصبي، ويتميز بالمثابرة، والمسايرة، والصدق.
   - النمط التقليدي: يفضل الأنشطة المحددة بالقوانين وهو يميل الى العمل، ولكنه محدود الخيال، وغير مرن.
   - النمط الاجتماعي: يفضل الأنشطة التي بواسطتها ينمي ويطور الآخرين، ويتسم بالتعاون، والتسامح.
   - النمط المقدام أو المغامر: يفضل الأنشطة اللفظية التي تساعده على التأثير في الآخرين والحصول على القوة والنفوذ، ويتسم بالثقة، والطموح.
   - النمط الفني: يفضل الأنشطة الغامضة وغير المنظمة التي تتطلب التعبير الإبداعي، ويتسم بخصوبة الخيال.
8. نظرية هولاند (Holand): جاءت نظرية جون هولاند (Holand) بعد دراسات مطولة امتدت دراساته بين (1952–1984) اذ قدم أنموذجاً سداسياً لأنماط الشخصية، يرى فيه أن كل نمط يعد لمجموعة مهنية معينة وهذه الأنماط هي:
   - النمط الواقعي (Realistic Type): يميل أصحاب هذا النمط الى الاعمال التي تتطلب قوة جسدية، وقدرة حركية وميكانيكية ويفضلون التعامل مع الأشياء المادية الملموسة وينبذ المفاهيم المجردة. وصاحب هذا النمط يميل الى إظهار نفسه على أنه مادي، ومُطيع، ومُثابر، ورجولي، وعملي، وغير مُعقد.

- النمط التحليلي او البحثي (Investigative Type): يميل أصحاب هذا النمط الى دقة الملاحظة والفهم وحل المشاكل من خلال التحليل والتقييم، ويميلون الى الاعمال التي لا تتطلب التعامل مع الناس، إذ يمتلك قدرة علمية ورياضية، وصاحب هذا النمط يميل الى إظهار نفسه على أنه تحليلي، ومتفحص، وانطوائي، وناقد.
- النمط الفني (Artistic Type): يميل اصحاب هذا النمط الى الاعمال الفنية التي تتطلب الإبداع والحدس ويحبون الخيال والإبداع في بيئات مفتوحة غير مقيدة، ويفضل الوظائف الفنية أو المواقف التي يستطيع الاشتراك فيها في فعاليات وقدرات فنية، وصاحب هذا النمط يميل الى إظهار نفسه على أنه خيالي، ومُستقل، ومثالي.
- النمط الاجتماعي (Social Type): يميل اصحاب هذا النمط الى التعامل مع الناس والتواصل معهم من اجل تعليمهم، يستخدم القدرات الاجتماعية في حل مشاكل العمل والمواقع الأخرى، ويقيم المشاكل الاجتماعية والأخلاقية، وصاحب هذا النمط يميل الى اظهار نفسه على أنه مُساعد، واجتماعي، وذو بصيرة، وعطوف.
- النمط المغامر (Enterprising Type): يميل أصحاب هذا النمط الى العمل مع الآخرين من اجل السيطرة عليهم، وإقناعهم وقيادتهم، والتأثير فيهم من اجل تحقيق أهداف تنظيمية، او مكاسب اقتصادية، وصاحب هذا النمط يميل الى اظهار نفسه على أنه مُكتسب، ومُتفائل، ومُغامر، وذو طاقة، ويسعى وراء المتعة، وواثق من نفسه.
- النمط التقليدي (Conventional Type): يميل اصحاب هذا النمط الى العمل بالبيانات المكتبية، ولديهم قدرة كتابية وعددية وينفذون المهام بالتفصيل بناء على توجيهات الاخرين، ويميلون الى الروتين في حياتهم، وصاحب هذا النمط يميل الى إظهار نفسه على أنه مُطيع، وحي الضمير، وغير خيالي، ومُثابر.

9. نظرية الانيكرام (The Enneagram's): بعد ما قامت الباحثة باستعراض موجز لأهم النظريات التي تناولت أنماط الشخصية، التي تسلط الضوء على أنماط الشخصية في نظرية الانيكرام، وذلك كونها قد تبنت التصور الذي تطرحه تلك النظرية في تناولها لأنماط الشخصية. الانيكرام هي طريقة قديمة لتحليل الشخصية ومعرفتها، وتعود إلى عام (2500) قبل الميلاد، اذ اكتشف في الشرق الأوسط، وقد قام العالم النفسي الروسي (غورد جيف) بإدخال نظام الانيكرام الى أوربا في سنة (1920) ويقال إنها طريقة صوفية من أصل نقشبندي (الخواجية) جاء إثناء تنقلاته في أسيا الوسطى واستقر في باريس منذ العام (1922) وافتتح مركزه المسمى (معهد تطور التوافق للإنسان) وتخرج فيه مفكرين وأدباء مهتمين بالأدب والدين والفكر الإنساني، وبعد وفاته تطورت تلك الطريقة وأخذت شكلها النظري التحليلي. وطرأت على هذه النظرية تغييرات كثيرة تمثلت بالأفكار الحديثة في علم النفس، ثم تطور ذلك المفهوم في السبعينيات من القرن الماضي من خلال محاضرات كان يلقيها (نارنجو) وهو طبيب نفساني عن الطاقة النفسية، وبالفرضيات التي يطرحها الطلبة توصلوا إلى تكوين الشكل التساعي للنظرية، ثم تعاقبت الدراسات من قبل المنظرين الجدد، وهم دون ريزو (Don Riso)، وروس هيودسن (Russ Hudson)، وديف (Dave)، وهيلين بالمر (Helen palmer)، وكاثي هارلي (Kathy Hurley) وغيرهم. واصل نظرية الانيكرام تختص بأفكار مؤسسة الانيكرام لتغطي كل الميادين الفلسفية والعلمية، وكلمة الانيكرام مشتقة من الكلمتين اللاتينيتين (Ennea) وتعني تسعة و (Gramos) وتعني مخطط أو رسم بياني، وبجمع الكلمتين (Enneagram) لتصبح بمعنى (المخطط التساعي) إذ أن نظرية الانيكرام طُرحت بشكل مخطط يحوي تسع نقاط محددة، هي عبارة عن أنماط للشخصية ولكل من هذه الأنماط مشاعر واتجاهات وقيم روحية مختلفة عن النمط الآخر، ويحدد كل نمط من خلال الدوافع النفسية والأفكار التي تظهر في السلوك اليومي للفرد. ويؤكد منظرو الانيكرام بتقسيم الشخصية إلى ثلاثة مراكز أساسية هي:

- مركز المشاعر (Feeling Center)
- مركز التفكير (Thinking Center)
- مركز الغريزة (Instinct Center)

ويحوي كل واحد من هذه المراكز على ثلاثة أنماط من الشخصية، ويسلك الفرد بصورة رئيسة عن طريق واحد من هذه الأنماط التسعة في المراكز الثلاثة للشخصية، وتطغى السمات النفسية المكونة لهذا النمط على شخصية هذا الفرد في معظم الأوقات، والأنماط التسعة هي:

- نمط الشخصية المصلح (The Reformer Personality Type).
- نمط الشخصية المساعد (The Helper Personality Type).
- نمط الشخصية المنجز (The Achiever Personality Type).
- نمط الشخصية المتفرد (The Individual Personality Type).
- نمط الشخصية الباحث (The Investigator Personality Type).
- نمط الشخصية المخلص (The Loyalist Personality Type).
- نمط الشخصية المتحمس (The Enthusiast Personality Type).
- نمط الشخصية المتحدي (The Challenger Personality Type).
- نمط الشخصية صانع السلام (The Peacemaker Personality Type).

رابعاً: محددات الشخصية

هناك مجموعة من العوامل التي تحدد شخصية الفرد منها:

1. المجموعة الاولى (الوراثية) التي انتقلت للفرد وراثياً عن طريق الجينات الوراثية من الوالدين.
2. المجموعة الثانية (العوامل البيئية) التي تتواجد في المحيط الذي يعيشه الفرد خلال حياته فتعمل البيئة على صقل نمط السلوك. واتفق علماء النفس والسلوك الى حد ما على التقسيم الاتي للعوامل المحددة للسلوك الانساني والشخصية الانسانية:

- محددات اولية: تتضمن الخصائص الموروثة، وكما يعد كل من الجنس والسن من المحددات الاولية المؤثرة في شخصية الفرد.
- محددات خاصة بعضوية الفرد في الجماعة: كلما توسع الفرد بعلاقاته مع الجماعة او الجماعات الاخرى فانه يلاحظ اكتساب الفرد للقيم والمعتقدات والثقافة بانتقال ما تفرزه الجماعات الى الفرد فتوثر في شخصيته.
- محددات خاصة بالدور: الفرد يؤدي ادوار مختلفة تتأثر هذه الادوار بجملة امور مثل طبيعة النشاط للجماعة ومركز الفرد في الجماعة.
- المحددات الموقفية: كل فرد يعمل ويتفاعل مع الاخرين وهذا لا يمنع من إن يتأثر واتصاله وتفاعله بالحالة الموقفية التي يمكن ان تترك اثراً واضحاً على شخصية الفرد، وقد اشار (Merton،1957) الى حقيقة ان كل فرد يطور خصائص شخصية خاصة به نتيجة للتعاملات اليومية التي يقوم بها والخبرات الحياتية التي يتعرض لها.

خامساً: العوامل المؤثرة في الشخصية

هناك عدد من العوامل التي من شانها ان تؤثر في شخصية الفرد، ويمكن تحديد اهمها بالاتي:

1. العوامل الوراثية: منذ امد بعيد لاحظ الناس ان الابناء يشبهون ابائهم لا في مظهرهم فقط، بل في سلوكهم ايضاً. لذلك قال الرسول محمد (صلى الله عليه وسلم): "تخيروا لنطفكم فان العرق دساس"، وكما قالت العرب "الولد سر ابيه" "ومن شابه اباه فما ظلم". وقد اثبتت التجارب اثر العوامل الوراثية في تكوين شخصية الفرد، ومن الابحاث التي اثبتت دور الوراثة وتاثيرها في الشخصية بحوث العالم الالماني كيفن والذي اثبت تاثير المورثات من الناحية الجسمية فقد اوضح بحثه ايضا ان للموروثات تاثيراً في سلوك الانسان وشخصيته وان السلوك الانساني المعقد يمكن ان توضحة موروثه واحدة.

2. العوامل البيئية: وتتالف من:

- العائلة: إن تفاعل الطفل مع القائمين برعايته يمكنه من إشباع حاجاته الأساسية من أجل البقاء والحماية والحب، ولكنه يحتاج الى اكثر من هذا الحد الادنى للنمو والتطور الطبيعي والعامل الأضافي الذي يمكن للعائلة أن تعطيه هو ما يمكن تسميته الاحساس بالأفراد، وهو الاحساس بان الفرد يمكنه الاعتماد على الآخر، وقد شعر أريكسون (Erikson 1963) بأهمية هذا الاحساس واطلق عليه الثقة فوضعها في موقع متقدم من المراحل النفسية، ان الابوين يؤثران في شخصية اولادهم من خلال ثلاثة طرق هي: التقليد فالاطفال يقلدون ابائهم، فالابوان يخلقان جو العائلة، فالتشاجر يؤدي الى انعكاسات نفسية سلبية، يستطيع الابوان من خلال العقاب والثواب تعزيز او اطفاء سلوكيات معينة لدى الاولاد.
- البيئة المادية والنظام الاجتماعي: وتشمل كافة العوامل التي يحتاجها الفرد للعيش والتعامل مع الاخرين في ظل المجتمع التي يعيش فيه.
- العوامل الثقافية: وتشمل كافة القيم والعادات والتقاليد والاعراف السائدة في مجتمع معين والتي تميزة عن المجتمعات الاخرى.
- العوامل الموقفية: وهي مجموعة العوامل التي تتعلق بالمواقف الذي يتواجد فيه الفرد والتي تؤثر بشكل مباشر على ردود فعل الفرد وشخصيته في ذلك الموقف.

الفصل الثاني

القيادة

Leadership

الفصل الثاني

القيادة

Leadership

تعد القيادة من الموضوعات الهامة التي من الضروري بحثها ودراستها ، وهي أساس نجاح الجماعة ووصولها إلى الهدف المنشود، أو فشلها في تحقيق هدفها، بل يتعدى الأمر على تماسك الجماعة وانقسامها وتفسخها، فالقيادة مصطلح تم تداوله قديماً و حديثاً، وقد اشتهرت قديما وارتبطت بالحروب والغزوات والمعارك، حيث كانت هذه المعطيات السبب الرئيس في ظهور مصطلح القيادة، و كانت الانتصارات في الحروب و المعارك سببا رئيسيا في إظهار مواصفات القائد و شخصيته، ولقد اشتهر كثير من القادة، وضرب بهم المثل في الشجاعة والإقدام و النيل في المعارك، مما جعلهم يسطرون أمجادهم و انتصارهم تاريخاً يدرسه من يأتي بعدهم، غير أن مفهوم القيادة يختلف من وقت لآخر، ومن شخص لآخر، و من ظرف لآخر، و لكنها في النهاية تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بشخصية القائد و تصرفه و يكون أساسها المهارة و تصقلها الخبرة، ولقد شهد العالم قادة كثر سجلهم التاريخ، واشتهر أصحابها فعلى سبيل المثال لا الحصر نذكر هانيبال و الظاهر بيبرس و صلاح الدين و خالد بن الوليد، مثلا فقد كان لخالد ابن الوليد قبل اسلامه الدور الأكبر في تغيير كفة الحرب ضد المسلمين في معركة أحد وكذلك دوره الكبير في المعارك التي خاضها المسلمون ضد الروم، ولكن ثبت بما لا يدع مجالا للشك، أن أفضل قيادة في التاريخ، و لن يشهد لها مثيل، هي قيادة الرسول محمد صلى الله عليه واله وصحبه وسلم، اذ جمع فيها بين القيادة العسكرية، و الجوانب الإنسانية و التربوية، و هذه صفات لا تتوفر لأي قائد من القادة، ولاشك أن رسول الله (صلى الله عليه وآله وصحبه وسلم) بما تميزت به شخصيته من مميزات شهد بها الصديق والعدو، الموافق والمخالف، والقريب والبعيد على حد سواء، استطاع أن يقوم بالدور المركزي والأساس

في تحويل المسلمين إلى كتلة واحدة متراصة منسجمة مع بعضها البعض بعد ان آخى بين الاوس والخزرج في التصورات والسلوكيات والأهداف، بعد أن كانوا مشتتين ممزقين متناحرين قبل الاسلام يتقاتلون من أجل أي شيء ويدمروا احياتهم لأسباب تافهة رخيصة جعلت من حياتهم جحيماً لا يطاق، وقد تمكن رسول الله (صلى الله عليه وآله وصحبه وسلم) في فترة زمنية قياسية من عمره الشريف ومن عمر الدعوة الوليدة من تحقيقا للإنجاز الأهم والأعظم في مسيرة الأمة الا وهو "تأسيس النموذج الأول للدولة الإسلامية" التي تنامت بعد رحيله وتحولت إلى أبرز دولة عرفها العالم القديم آنذاك حتى أصبحت عقيدة التوحيد هي المسيطرة على الحركة العالمية تقريباً، إذ الواضح أن القائد يكون بارعا في جانب واحد، فالقائد العسكري قد لا تتوفر لديه الجوانب النفسية و الإنسانية و التربوية، بل تتنافى مع الجوانب العسكرية المبنية على الأمر و النهي و عدم المخالفة و الطاعة للقائد، و القائد التربوي لا نجد عنده الصرامة العسكرية و الطاعة العمياء.

اولاً : الجذور التاريخية لظاهرة القيادة

إن الصعوبة في تعريف القيادة، والتحدي في تحديد ما الذي يقود إلى القيادة الفاعلة، ربما سيتضح عن طريق الأخذ في الحسبان تطور الموضوع من خلال النظرة التاريخية، وهناك القليل من الشك بخصوص افتتان أبناء البشر بطبيعة القادة والقيادة على مرّ الزمن. وعلى أية حال فقد أشّر (Goffee& Jones) الاعتقاد بالعقلانية التي سيطرت على تفكيرنا منذ حركة التنوير (Enlightenment) الفلسفية في القرن الثامن عشر والتي تم تحديدها بعمل كل من (Max Weber و Sigmund Freud). وهذا ما قاد إلى بداية إعادة تقييم لتفكيرنا بخصوص القيادة ومحاولة تعريف وفهم هذه الظاهرة، وتطور التفكير بالقيادة هذا يمكن وضعه ضمن مجموعة أصناف، وهذه الأصناف مع تطورها موضحة في الجدول (1):

جدول (1)

التطور التاريخي للتفكير في القيادة

المرحلة	التصوّر السائد	التراكيب السائدة
s1920	نظرية السمات	القيادة يمكن أن تُفهم من خلال الخصائص المميزة للقائد الأعلى.
s1950	نظرية الأسلوب	فاعلية القيادة يمكن أن تتضح من خلال تمييز السلوكيات والأساليب الملائمة.
s1960	النظرية الموقفية	القيادة تحدث ضمن السياق ونموذج القيادة يمارس وفقاً لكل موقف.
s1970	النظرية الكارزمية (سحر الشخصية)	القيادة تهتم بالسلوكيات الشخصية للقادة وقابليتهم في تغيير المؤسسات.
s1980	القيادة الجديدة / المدرسة الكارزمية الجديدة	القيادة والإدارة مختلفتان. ويتطلب من القادة التركيز التحويلي والذي يحيط مدى من الخصائص والسلوكيات بالإضافة إلى سحر الشخصية.
أواخر s1990	القيادة الريادية	القيادة يمكن أن تُفهم من خلال اختبار اتخاذ القرار الاستراتيجي من قبل السلطات التنفيذية.
	قيادة التغيير	القيادة مرتبطة بصلابة إدارة التغيير.وسلوكيات القائد يمكن أن تُفهم ضمن سياق عمله في التسليم بالتغيير.
المصدر: الطائي، 2004.		

ومن خلال الجدول يلاحظ بأن تطور فهم القيادة يتوالى من مدرسة إلى أخرى، لكن على الرغم من ذلك فإن مدخل السمات مستمر لحد اليوم، وقد عرف (Goffee & Jones) بأن أسلوبهم لتمييز النواحي الجوهرية للقيادة يستمد جذوره من نظرية السمات، لذلك أبدلا عناصر الشخصية باختبار وخصائص سلوكيات القائد، ومدرسة القيادة

الجديدة اكتسبت سيطرة في التفكير الإداري خلال التسعينيات من القرن الماضي، ولاسيما أنموذج شخصية القيادة التحويلية، والذي يُرى على أنه ذو علاقة بتحديات المؤسسات في بيئة الأعمال ذات التغيّر والتقلّب السريع، لذا فإن هذا النموذج يميل لبناء قائد / مدير، والذي أدى إلى جدل حول الاختلاف بين القادة والمدراء، وهذا الاختلاف لاحظه العديد كونهم مشاركين في بدء العمل وتنفيذ التغيير أو التحويل داخل المؤسسة، وحقاً فإن بعض المناقشات أوضحت إن القيادة يمكن أن تكون نافعة فقط عندما تعتبر ضمن سياق التغيير أو التحويل، وأكثر هذه المناقشات أهملت بيئة الأعمال، والفكرة المركزية في شخصية القيادة التحويلية هي أن التنفيذيين يصنعون الاختيارات بناءاً على تفسيراتهم المشخّصة للمشكلات والنتائج، إن إحباط العديد من الباحثين وأصحاب المهن، حفّز عدد من الدراسات التي ركزت النظر إلى "ماذا يفعل القادة؟"، وهذا التركيز أدى إلى ظهور العديد من نماذج القيادة على أساس السلوك الملاحظ وممارسات القادة، وعدد من هذه النماذج ساهم في اكتشاف عوامل التمايز التي تقود للإدارة الفاعلة ولو بشكل قليل نسبياً، فعلى سبيل المثال عرّف (Goffee &Jones) أربعة عوامل حاسمة لتصنيف السلوك، بينما حدد (Higgs) خمسة من هذه العوامل، اما (Collins) فقد حدد ثلاثة فقط وقد لا يكون من المستغرب الاشارة إلى ان ظاهرة القيادة قديمة قدم وجود الحياة على سطح الأرض، فالدراسات التاريخية، تؤشر وجودها، ففي المجتمعات الحيوانية تتسم الكثير منها بوجود قائد للقطيع، وهو في كثير من الاحيان من يكون أكثرها قوة أو أكبرها سناً في حين انه في المجتمعات البدائية الأولى تشير الدلائل المكتشفة إلى وجود ما يعرف بقائد القبيلة، الذي يكون في كثير من الاحيان الاكثر قوة أو الاكثر حكمة أو الاكبر سناً، لذا فإن القيادة كظاهرة هي موجودة منذ بدء الخليقة، ولكنها كعلم وكنظريات قد تكون ظهرت بعد آلاف السنين من وجود الظاهرة، وبحثاً عن تحديد الاشارات الاولى لدراسة ظاهرة القيادة والبحث عن تأطير التطور العلمي لدراستها، سيتم تناولها في عدد من المراحل وكما يأتي:

1. **المرحلة الاولى: القيادة سلوك فطري:** ظهرت في هذه المرحلة القيادة كسلوك دون الإشارة اليها كمصطلح صريح، او دون ان تتم دراستها كحقل علمي مستقل، ففي الحقبة الأولى من هذه المرحلة كانت القيادة تمارس كسلوك غريزي او فطري، كما هي الحال في القبائل البدائية، والمجتمعات الانسانية الاولى، إذ كان افراد التجمع الواحد يلجأون الى من هو اقواهم او اكثرهم حكمة أو اكبرهم سناً ليقودهم وليوجههم،وفي هذا الصدد أشار (Johnson) الى أن الظهور الطبيعي للقيادة قد برز من غريزة البقاء، ففي العالم القديم وبدء الخليقة كان تأمين الطعام، والمسكن يتطلب نوع من الجهد التعاوني، والذي يتطلب بدوره شكل من أشكال القيادة، التي كانت غالباً ما تتمثل برب الاسرة، والذي يكون اكبرها سناً وتشير الكثير من الرسومات والحفريات المكتشفة الى وجود قائد أو رئيس لكل تجمع من التجمعات الانسانية القديمة.
2. **المرحلة الثانية: من القبيلة الى الدولة:** بنمو الاسر الى قبائل، وتطور القبائل الى تجمعات، تطلب هذا التحول ظهور نماذج أكثر تعقيدا من القيادة، إذ بدأت الحياة تصبح أكثر تنظيما وتعقيدا، وتشير الرقم الطينية السومرية المكتشفة، الى وجود الممارسات الاشرافية والقيادية، وان ارفع المناصب القيادية في تلك المرحلة في المجتمع السومري كانت القيادة الدينية بمختلف اشكالها، وكذلك الحال في الدولة البابلية والتي كان يوجد فيها تقسيم لطبقات المجتمع واعلى الدرجات القيادية فيها كانت القيادة السياسية والقيادة الدينية، وكذلك الحال في كل الممالك القديمة والحضارات مثل الحضارة الرومانية، والحضارة المصرية، مع اختلاف طبيعة القيادة، فالقيادة السياسية كانت تكتسب بالقوة وتورث في حين ان القيادة الدينية كانت تكتسب بالحكمة ولا تورث، والقيادة التنظيمية كانت ترتبط وبشكل مباشر بالقيادة السياسية، ويمكن القول اخيراً ان هذه الحقبة شهدت بروز نمطين اساسيين من القيادة:

- النمط الاول هو القيادة السياسية والعسكرية، والـتي كـان مـن ينالهـا بحكـم السيف يقوم بتوريثها لابنائه من بعده.
- النمط الثاني هو القيادة الدينية و يمارسها كهنة الالهة وتستمد قوتها من قـوة المعتقد، وقد حاول الكثير من القادة السياسيين والعسكريين جمـع النمطـيين معا بادعائهم انهم ابناء الالهة، وكان في الكثير من الممالك والـدول الـصراع على اشده بين القيادتين.

3. المرحلة الثالثة: اسس القيادة في الكتب الـسماوية الأولى: لا ينكـر أحـد مـا للشرائع السماوية من تأثير كبير على تطور الحياة الانسانية، وكما هي الحال في كل نواحي الحياة، إذ إن الامر ينطبق كذلك على موضوع القيادة، فـأول إشارة لموضوع القيادة كانـت في عهـد الـنبي موسـى (عليـه وعلـى رسـولنا الصلاة والسلام) في التوراة والقران الكريم من ناحية الإشارة الى قيام الـنبي موسى عليه السلام باختيار عدد من اتباعه وتنصيبهم قادة على بقية الافراد، وكذلك الاشارة الى حكم وقيادة النبي سليمان (عليه وعلى رسولنا الـصلاة والسلام) في التوراة والانجيل والقران الكريم، ونمط القيادة الذي كان يتبعـه والذي كان قائماً على المعجزات والقوة الخارقة التي جعلت الأنـس والجـن يتبعونه، وكذلك الاشارة الى ملك النبي داوود (عليه وعلى رسـولنا الـصلاة والسلام) الذي اكتسبه بفعل القوة الشخـصية الـتي يمتلكهـا، وبهـذا مقارنـة لنمطين مختلفين من انماط القيادة مع التمييز الواضح فيما بـين مـن يقـودون المئات، ومن يقودون العشرات، و اقل من عشرة افراد، وفي هذا الامر إشارة الى اهمية القيادة في المجتمع الانساني.
4. المرحلة الرابعة: القيادة في صدر الاسلام: يمكن القول ان ظهور الاسلام غَير الكـثير مـن المفـاهيم المتعلقـة بالقيـادة، وأكـد علـى اهميتهـا للمجتمعـات الانسانية. وعلى الرغم من عدم ورود إشارة صريحة لمفردة القيادة في القران الكريم ولا في السنة النبوية المطهرة، وإنما ظهرت بتسميات أخر، ففـي قولـه

تعالى((ولكل امة هاد)) سورة الانعام آية 90، وفي قوله تعالى ايضاً ((ولكل إمة رسول)) سورة الزخرف آية 23، اشارة الى ان الهادي والرسول هو قادة الامم وفي إشارة إلى ان الامم والاقوام لا يستقيم لها حال ولا يستقر لها بال الا بوجود رجل رشيد تستهدي به وينظم علاقاتها مع خالقها ويوضح لها معالم الطريق الحق وكذلك التأكيد على الممارسات القيادية واهميتها في السنة النبوية المطهرة، ولا سيما في الحديث الشريف ((كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته)) وكذلك فقد جاء الاسلام ولا سيما عبر الممارسات القولية والفعلية للرسول (صلى الله عليه وسلم) ليحدد سمات او صفات القيادة، إذ تغيرت صفات القائد ليصبح الايمان والاخلاق هي اهم سمات القائد.

5. المرحلة الخامسة: السمات القيادية في عصر النهضة الاسلامية: مما لا يخفى على احد إن العرب والمسلمين كانوا حملة مشاعل العلم والمعرفة في القرون التي تلت ظهور الاسلام وانتشاره، في حين كان بقية العالم يغرق في بحور الجهل والتخلف، وفي موضوع القيادة بالتحديد كان للفلاسفة العرب والمسلمين السبق في الكتابة في هذه الموضوع والاشارة اليه، وان لم يكن باللفظ الصريح وإنما بالفحوى والمفهوم، فقد ركز العلماء والفلاسفة العرب على تحديد صفات وسمات القيادة في الكثير من المؤلفات والكتب.

6. المرحلة السادسة: ظهور المصطلح: في المراحل اللاحقة استمر التركيز على تحديد سمات القائد، والتي كانت تطبق على الامراء والولاة والملوك، دون الاشارة الى مصطلح القيادة، وان كان السبق للمسلمين الشرقيين في البحث في (سمات القائد)، فقد كان السبق للغربيين في ظهور كلمة أو مصطلح (القائد)، فقد أشر الظهور الاول لمصطلح القائد (Leader) في القرن الثالث عشر الميلادي، بحسب ما اشير له في قاموس اكسفورد(1933)، وكان يرمز الى الشخص الذي يترأس مجموعة من الافراد سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، في حين انه لم

يظهر كمصطلح في القواميس العربية إلا في بـدايات القـرن العـشرين وبعـد ترجمـة القواميس الخاصة باللغة الأنكليزية.

7. المرحلة السابعة: الظاهرة الميكافيلية: جرى تسمية هذه المرحلـة بالميكافيليـة، نظراً لما احتواه كتاب الامير لميكافيلي، من افكار ونظريات قد تعد الاولى من نوعها في مجال صناعة القائد وتوضيح ظاهرة القيادة، إذ قام نيقولا ميكافيلي في عام (1513) بتأليف كتابه (الامير) والذي وضع مـن خلالـه إسـتراتيجية عامة لكل قائد أو حاكم يستطيع من خلالها ان يحصل على السلطة ويحـافظ عليها، وتقوم هذه الإستراتيجيه على مدخلين للتعامل مع الافراد:

- المدخل الاول: مدخل الحب والذي يعتمد على اسـلوب الحـب والاحـترام كأساس للقيادة، ولم يفضل ميكافيلي هذا الاسلوب لان الحـب يـتحكم بـه الاتباع وبإستطاعتهم قطعه متى شاؤوا.
- اما المدخل الثاني: فهو الخـوف الـذي فـضله ميكـافيلي علـى الحـب لأن القـادة يتحكمون بهذه العلاقة وباستطاعتهم ان يضعفوها او يقووها بحسب رغبتهم.
- لقد كان للميكافيلية تأثير كبير على الرؤساء والقادة على مر العصور فعلـى سبيل المثال فقد اختار موسوليني كتاب الامير كموضوع لاطروحة الدكتوراه الخاصة به، في حين ان هتلر كان يضع كتاب الامير على مقربـة مـن سـريره فيقرأ فيه كل ليله قبل ان ينام، ولا يدهشنا قول ماكس ليرنر في مقدمة كتاب (أحاديث) ان لينين وستالين قد تتلمذا على فكر ميكـافيلي، ويمكـن القـول هنا ان كتاب الامير لميكافيلي، من الممكن ان يعد واحداً من أهـم المؤلفـات في مجال القيادة إذ ان ميكافيلي قد قام بوضع دسـتورخاص للقيـادة وكيفيـة ممارستها واكتـسابها، ومـا زال ليومنـا هـذا تـأثير كـبير لهـذا المؤلـف علـى سلوكيات القيادة.

8. المرحلة الثامنة: التنظير في حقل القيادة: من المثير للاهتمام ان مصطلح القيادة (Leadership)لم يظهر الا في أواخـر القـرن الـسابع عـشر المـيلادي، ويـصف

الكثير من الباحثين والدارسين هذا التأخير في بروز المصطلح على انه خلل كبير في الفكر الانساني، إذ أشار (Burns) الى ذلك بالقول "تعد القيادة واحدة من اقدم الظواهر الانسانية على سطح الارض الا انها لم تفهم الا مؤخراً. وعلى الرغم من ظهور المصطلح في القرن السابع عشر إلا ان أول الدراسات العلمية في مجال القيادة لم تظهر الا في نهايات القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين، اي ان الدراسة العلمية للظاهرة لم تبدأ الا بعد مرور ثلاثة قرون من الزمن على ظهور المصطلح.

ثانياً: مفهوم القيادة

مما لاشك فيه أن موضوع القيادة الإدارية يعد من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل على ذلك الكم الهائل من الدراسات بالإضافة إلى المئات من النماذج والنظريات، ولهذا يصعب إيجاد تعريفاً موحداً للقيادة الإدارية، ومن أهم هذه التعريفات ان القيادة leadership مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود، وهي عبارة عن علاقات بين قائد وتابعين او مرووسين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمرؤوسين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها. وقد تم تعريف القيادة على النحو الاتي:

- كون (Kohn): يرى أن القيادة هي نوع من المقدرة أو المهارة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يرغبون في أداء أو انجاز ما يحدده القائد.
- يعرفها روبرت ليفجستون(Robert Lvingston) :أنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات.
- ويعرفها ليكرت(Likert) : "بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة".

كما يمكن تحديد الفرق بين القيادة والإدارة، للحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة:

1. تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة.
2. تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية، وحشد القوى تحت هذه الرؤية، و التحفيز وحشد الهمم.

القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق، تهتم القيادة بالكليات (اختيار العمل الصحيح)، بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل (اختيار الطريقة الصحيحة للعمل). ويشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة، اما الفرق بين القائد والمدير، لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير وتشمل معالجتهم للأمور في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المؤسسة)، وفي تقديرنا أن مدلول القائد الإداري أكثر شمولاً من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع يتمتع القائد بثقتهم وتأييدهم له، ومن هنا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد، فالمدير قد يكون مديراً لمنشأة بها عدد غفير من العاملين وقد يكون مدير لأحد المعامل يرأس فريقا محدودا من الباحثين ذوي الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط مرؤسيه أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح، كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المدير من أوامر وتعليمات، أما إذا كان المدير قائد فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطا

روحيا ونفسيا قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل. ويمكن إيجاز مهام القادة الإداريين بما يلي:

1. التخطيط : ويعني تحديد الأهداف واختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة.
2. التنظيم: ويعني اختيار الموظفين والتثبت من كفاءتهم والمشاركة في تدريبهم والأشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين والوظيفة العامة كشؤون الترفيع والمكافأة والتأديب والنقل والتقاعد.
3. التوجيه: ويعني إرشاد المرؤوسين والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة.
4. الرقابة: وتعني التأكد من أن الأعمال تتخذ وفقاً للقواعد والأصول الموضوعة بهدف إصلاح الأخطاء وتقويم الاعوجاج ومحاسبة سيئ النية والمقصرين والمهملين ومكافأة الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية.

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المؤسسة واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الإعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرؤوسيه وزملائه وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وباختصار فإن اهمية القيادة الإدارية تنبع من النقاط التالية:

1. بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.

2. بدون القيادة لا يستطيع المدير تحويل الاهداف المطلوبة منه الى نتائج.
3. بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة.
4. بدون القيادة لا تستطيع المؤسسة تصور المستقبل ومن تم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
5. بدون القيادة يصعب على المؤسسة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة.
6. أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: صفات القيادة

إن الفهم الحقيقي للصفات المطلوبة لهذا القائد السحري تجعل منه وبلا شك شخصاً تنفيذياً رائعاً قادراً على قيادة تابعيه، وهنا لابد أن نقول أن هذه الصفات لا تولد مع المرء بل إنه يصنعها بنفسه ويصقلها وينميها نتيجة الخبرات التي يخبرها ويعيشها ويمر بها، ويتحلى بها بشكل دائم ومستمر، ومن أهم هذه الصفات:

1. طريقة التصرف، وهذه تتضمن الإشارات التي يرسلها القائد للآخرين دون أن يتحدث إليهم، فإذا ما نظر مباشرة إلى عيونهم أو إلى أي مكان آخر أو إذا وقف أو بقي جالسا أو إذا هو ابتسم أو لم يبتسم أو صافح تابعيه بحرارة، كل هذه الأمور تساعد في تشكل نظرة تابعيه له وتؤثر على قيادتهم.
2. المقدرة على إقناع الآخرين، لا بد هنا أن نقول أن جميع الأفكار تكون بلا فائدة إذا لم يتم ايصالها للناس واقناعهم بها وتم وضعها على محك العمل، ومثل هؤلاء القادة يستطيعون تبسيط الأفكار المعقدة وإيصالها لتابعيهم بسهولة ويسر حتى تصبح مفهومة إلى أبسط أفراد المؤسسة.

3. المقدرة على التحدث بشكل فاعل، ربما يكون لدى القائد أفكار متعددة وكثيرة، لكنه يستطيع ترتيب هذه الأفكار وتقديمها لمن يستمعون إليه بشكل سهل متميز.
4. المقدرة على الاستماع، بالرغم من أهمية التحدث الفاعل إلا أن الاستماع الجيد يبعث رسالة واضحة إلى المتحدث باحترام السامع له.
5. طريقة استعمال المكان والوقت، على الرغم من إهمال هذا العنصر المهم في معظم الأوقات إلا أن استعمال المكان وكذلك الوقت المناسب لتوجيه الناس له أهمية كبيرة في إيصال الأفكار وتقوية العلاقات بين القائد والتابعين.
6. المقدرة على استيعاب الآخرين، المقدرة على فهم الآخرين وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم تمكن القائد من حسن التعامل معهم وسهولة توجيههم نحو أهدافه التي يرغب الوصول إليها.

رابعاً: مهارات القيادة

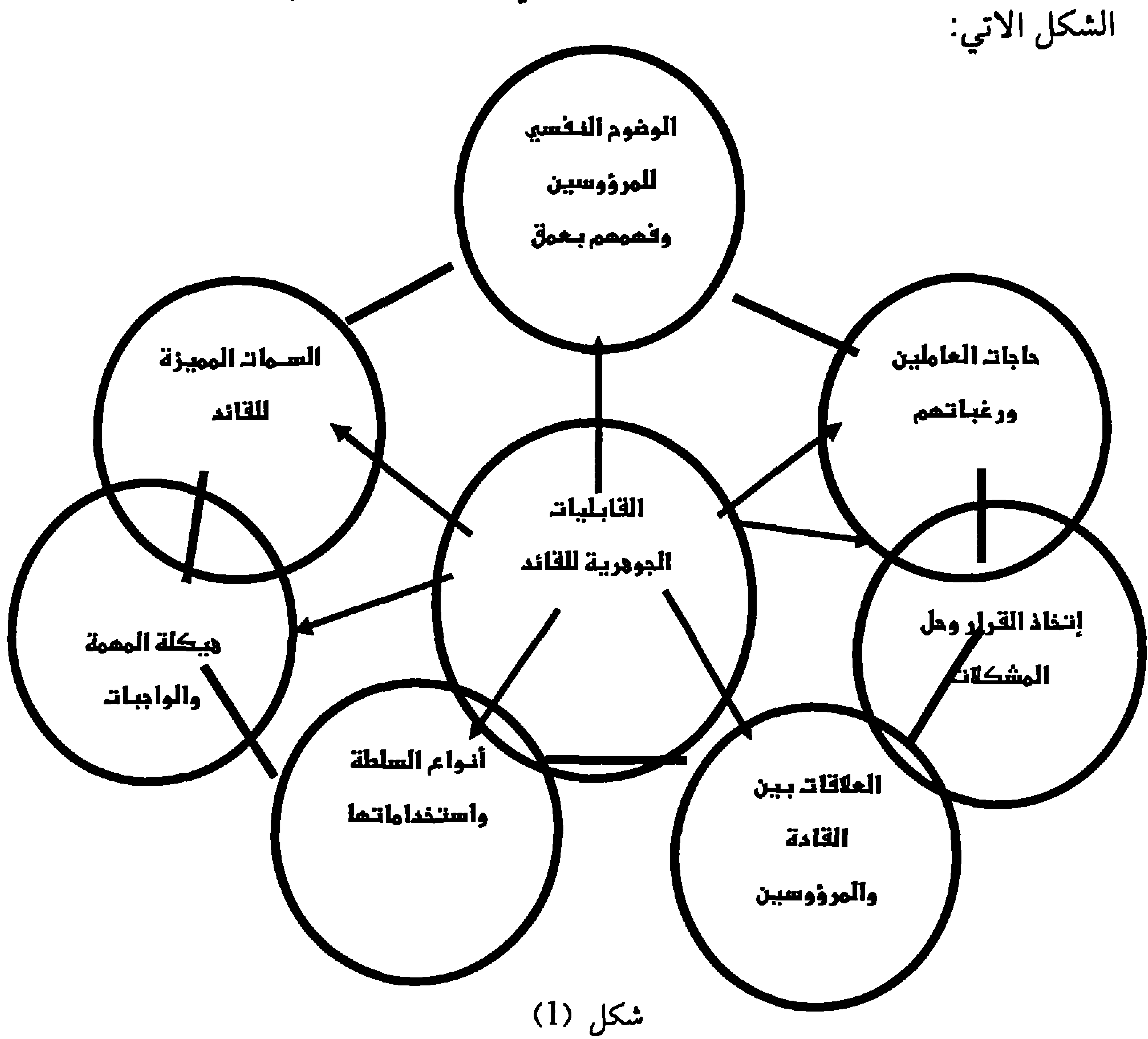
لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد – التابعون – الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

1. المهارة الفنية: وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل، وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توفرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أداءه لعمله.
- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
- هي أسهل في اكتسابها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها: (القدرة على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور والحزم والإيمان بالهدف).

2. المهارة الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحابة متعاطفة.
3. المهارة التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة، وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.
4. المهارة الفكرية: وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المؤسسة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

كما يمكن تحديد ابرز المقدرات الجوهرية التي يتوجب توفرها في القيادة من خلال الشكل الاتي:



شكل (1)

العوامل الموقفية المؤثرة في فاعلية القائد

المصدر: الطائي، 2004، ص79.

خامساً: نظريات القيادة

يمكن تحديد ابرز النظريات التي تناولت مفهوم القيادة بالاتي:

1. نظرية السلوك: تعالج هذه النظرية بعدين مهمين لتحديد النموذج القيادي للقائد وهما الصلاحيات التي يمتلكها القائد، ومقدار ما تم منحة للمرؤوسين من حرية. فالكثير من القادة في تعاملهم مع مرؤسيهم لم يتضح لديهم النموذج القيادي الذي يتبعونه، وعندها تسأل هؤلاء القادة كيف يريدون أن تكون المهمة منجزة لديهم بحيث هل انتم اصحاب القرار الأول والأخير فيها وان القرار هو ملكهم لوحدهم؟ام انهم يرون ان صناعة القرار تنجز بالتعاون مع الاخرين ومساعدتهم؟ وقد أجابت نظرية السلوك عن هذه التساؤلات وافرزت ثلاثة نماذج قيادية مهمة وواضحة وهي:
   - قائد دكتاتوري أي ذو سلطة مطلقة
   - قائد متساهل أي ديمقراطي.
   - وقائد ديناميكي أي وسط او متغير.

وهناك عدة قوى تؤثر في كيفية ممارسة القيادة والقائد الذي يدرس بعمق هذه القوى بإمكانه تحديد مواطن القوة والضعف والمشاكل والعوائق التي تهدد إدارته، ومن هذه القوى:

- القوى الكامنة في القائد نفسه، فعلى القائد أن يعرف مواطن القوة والضعف لديه فهناك العديد من القوى التي تؤثر على شخصية القائد منها نظام القيم عنده والثقة في المرؤوسين، النزاعات القيادية لدية، الشعور بالأمان.
- القوى الكامنة في المرؤوسين، فيجب على القائد أن يعرف خصائص وديناميكية الجماعة، فنجاح أي قائد او فشله مرهون بمدى معرفته بالمجموعة التي يقودها.

- الموقف أن اتخاذ أي قرار مرهون بالموقف فلا قرار بدون موقف ولا موقف دون أن يتخذ القائد له قرار.

2. نظرية القيادة الفاعلة: تتناول هذه النظرية انماط اخرى للقيادة بالتركيز على توجهات القائد نحو المهمة اوالعلاقات مع مرؤوسيه والاهتمام بهم، وكالآتي:
   - قائد يسعى الى تنفيذ المهمة.
   - القائد الذي يهتم بالعلاقات.

ولكل منهم سلوك قيادي معين يتفق مع منهجه،وهناك عوامل تؤثر في توجهات القائد منها الموقع العلاقات الشخصية.

يرى(فيدلر) بان هناك عوامل تؤثر في عملية القيادة الفعالة منها:

- قوة الموقع للقائد.
- بناء أو تركيب المهمة.
- العلاقات الشخصية للقائد.

3. نظرية x و y في القيادة: وتتضمن هذه النظرية ما يأتي:

- نظرية(x): تشير هذه النظرية الي أن الإدارة مسؤولة عن تنظيم عناصر الإنتاج للمشروع كالنقود، والمواد، والأجهزة والأيدي العاملة، والأيدي العاملة يجب توجيههم وخلق الحوافز لديهم أي إقناعهم ومكافأتهم ومحاسبتهم. وتعبر نظرية(x) عن الوجه القيادي الصلب وهي تعتمد على أسلوب التهديد لأداء المهام.
- نظرية (y): طرحت بعض الافتراضات التي بنيت عليها هذه النظرية وهي أن الجهود العقلية والجسمية في العمل شيء طبيعي كاللعب أو الراحة وأن الضغوطات النفسية والتهديد والعقاب ليست هي الأساليب الوحيدة لتوجيه الجهود.وتحقيق الأهداف مرتبط بالمكافأة والقدرة على الإبداع والابتكار وحل المشكلات.

سادساً: الأنماط القيادية

إن أداء المؤسسة يرتبط بشكل وثيق مع نمط القيادة، فقد ظهرت العديد من الأنماط القيادية التي تتحدد من خلال العوامل الموقفية وترتبط بشخصيات وفلسفة القادة، وخبراتهم، وبطبيعة المرؤوسين كمستوى التعليم، والشخصية، فضلاً عن بيئة العمل، فقد صنّفت الأنماط القيادية إلى النمط: (المنسحب، والاجتماعي، والمساعد، والوسط والمثالي)، ومن جهة اخرى تم تصنيفها إلى (الشخصي، وغير الشخصي، والمتسلط، والديمقراطي، والأبوي وغير الرسمي)، ولما كانت القيادة تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه، فإن اختلاف وسائل التأثير المستخدمة، تعكس التباين في أساليب وأنماط القيادة، ومن العوامل التي تؤدي دوراً في التأثير على أساليب القيادة وأنماطها في المؤسسات هي: شخصية القائد ومهاراته، حجم المؤسسة، درجة التشتت الجغرافي، ثبات البيئة، ثقافة المؤسسة، ربحية المؤسسة الحالية، ورغبتها وحاجتها للتغيير، وفي هذا الصدد يمكن تمييز أنماط قيادية رئيسة وهي:

1. القيادة الموجِّه: يرتبط هذا النمط أساساً بالمدخل التقليدي في الإدارة، وفيه يكون القائد هو مركز اتخاذ القرارات، وهو يستغل السلطة على وفق اللوائح والإجراءات الرسمية، وقد يستخدم فرديته هذه بشكل إيجابي أو سلبي / وهذا النمط القيادي يركز على الإنتاج فقط، ولا يعتمد على المشاركة مع الآخرين، وتبقى الحقيقة المعروفة وهي أن مثل هذا الأسلوب لا يمكن أن ينجح في المؤسسات الحديثة، فاتساع مثل هذه المؤسسات، وارتفاع المستوى الثقافي للمرؤوسين، وعدم منح القائد الصلاحيات المطلقة هو الذي يعزز تلك الحقيقة.
2. القيادة المشاركة: يستخدم القائد المشارك أسلوب الترغيب، وهو يناقش الأمور مع ذوي العلاقة ويُشرك المرؤوسين في اتخاذ القرار، وفي ظل هذا النمط تنعدم روحية العداء بين العاملين، وهذا النمط يعتمد على قبول المرؤوسين للقائد، وليس على السلطة الممنوحة له، ويلاحظ دائماً نجاح مثل هذا النمط القيادي،

كونه يُشرك قدر الإمكان أكبر عـدد مـن العـاملين في شـؤون المؤسـسة وحـل مشكلاتهم.

3. القيادة المتساهلة: يـصاحب هـذا النـوع مـن القيـادة مظـاهر الهـزل والتـسيب وانخفاض الأداء، وقد يـؤدي التـساهل إلى تـرك القائـد لـسلطة اتخـاذ القـرار للمرؤوسين ويصبح بحكم المستشار ، ويميل القائد هنا إلى تقديم حد أدنى مـن الجهود الشخصي ويصبح بالنسبة للمرؤوسين مصدر معلومات فقـط، القيـادة لدى هذا النمط عملية شكلية فقط، القرارات دائماً مؤجلة، لا وجود للتغذيـة العكـسية، لـيس هنـاك محـاولات لتحفيـز المرؤوسـين أو إدراك حاجـاتهم وإشباعها، ببساطة يتبنى هـذا الـنمط مواقـف التجنـب كلمـا ازدادت أهميـة القضايا التي تواجهه.

4. القيادة الافتراضية: هناك الكثير من العاملين الذين يـؤدون اعمـالهم في فـضاء الانترنت او عن بعد من خلال منازلهم وهذا يعني وجود بيئـة عمـل مفترضـة وليست فعلية وقد لا يجتمع العاملون مع بعضهم اطلاقا، هنـا تواجـه القيـادة مصاعب للموازنة بين الهيكل والمساءلة مع المرونة، فالمشكلة هنا كيفيـة التاكـد من ان العاملين يؤدون ما هـو مطلـوب مـنهم بـدون رقابـة واشـراف مباشـر بالطرق المعروفة يحدد القيادة الاهداف والمهام بشكل واضح وتكـون مهمـتهم الرئيسية هي خلق الالتزام وتحفيزه لدى العاملين وابقائهم على علم بما يجـري في المؤسسة بشكل مستمر بدون معرفـة بعـضهم الـبعض، وعليـه فـان القـادة الافتراضيين يجب ان يتمتعوا بصفة العقلية المتفتحة والمرنـة مـع التركيـز علـى الحلول وليس على المشاكل بذاتها، كما تكـون لـديهم قـدرات اتـصال عاليـة وقدرات تدريبية في مجال بناء العلاقات التي تعتبر اهم المهارات المطلوبة في هذا المجال،ان اختيار التكنولوجيا المناسبة وكيفية التعامل معهـا وتوظيفهـا بمقتـضى طبيعة العمل هو مهمة اخرى من مهام القادة الافتراضيين.

5. القيادة الخدماتية (الداعمة): ان القيادة في بيئة العمل الجديدة وضـمن منظـور القيادة الداعمة الخدماتية، نـرى ان وجـود العمـل وتطـورة مـرتبط بالعـاملين الذين يفترض ان يؤدوا اعمالهم بافضل الصيغ بعد ان تتاح لهم الفرصة كاملـة بذلك، حيث ينظر للقيادة بشكل مقلوب تدعم الاخرين المرؤوسين لان المهمة الاساسية للقائد هى خدمة الاخرين والمؤسسة، وان القيـادة الخدماتيـة تنطلـق فى عملها من مستوين:

- انجاز اهداف وحاجات المرؤوسين من اجل هـدف اكبرهـو تحقيـق رسـالة المؤسسة ومبرر وجودها.
- إعطاء معنى للافكار وللقوة وللمعلومات وللانجاز.
- وهنا فهم يقيمون الاخـرين حقيقـة ويـشجعون المـشاركة وتقاسـم القـوة والتكريس التام للجهـود وايقـاظ قـوى المرؤوسـين علـى توليـد الافكـار والابداع والالتزام.

6. القيادة النسائية: وان زيادة تواصلنا فى اماكن العمل قد اولدت اهميه كبيره فى فهم التشابه والخلافات فـى القـادة الـذكور والانـاث هنـاك ثلاثـه مـن التحاليل و سلسله من الدراسات قد اكتشفت عن الخلافات التاليه:

- الرجال والنساء يعرضون كلاهما الى المزيد من الواجبات والمهام وقيادة اجتماعيه على التوالي.
- النساء تستخدم انماط اكثر ديمقراطيه ومشاركة اكثر من الرجال والرجال يستخدمون النمط التسلطي والاشرافي والتوجهي اكثر من النساء.
- ان كلا من الرجال والنساء ميالون الى الحزم والتوكيد.

7. القيادة التبادلية: وفي هـذا الـنمط يـستخدم المـديرون صـلاحياتهم الرسميـة، في التأثير على المرؤوسين، والمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنـافع بـين الرئيس والمرؤوس، إذ يؤثر كل منهم في الآخر بحيث يحـصل كـلا مـن الفـريقين على شيء ذي قيمة وبعبارة أخرى فـالرئيس يقـدم للمرؤوسـين شـيئاً يريـدون

الحصول عليه، على سبيل المثال زيادة في المكافآت وفى المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغبون بها كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال.

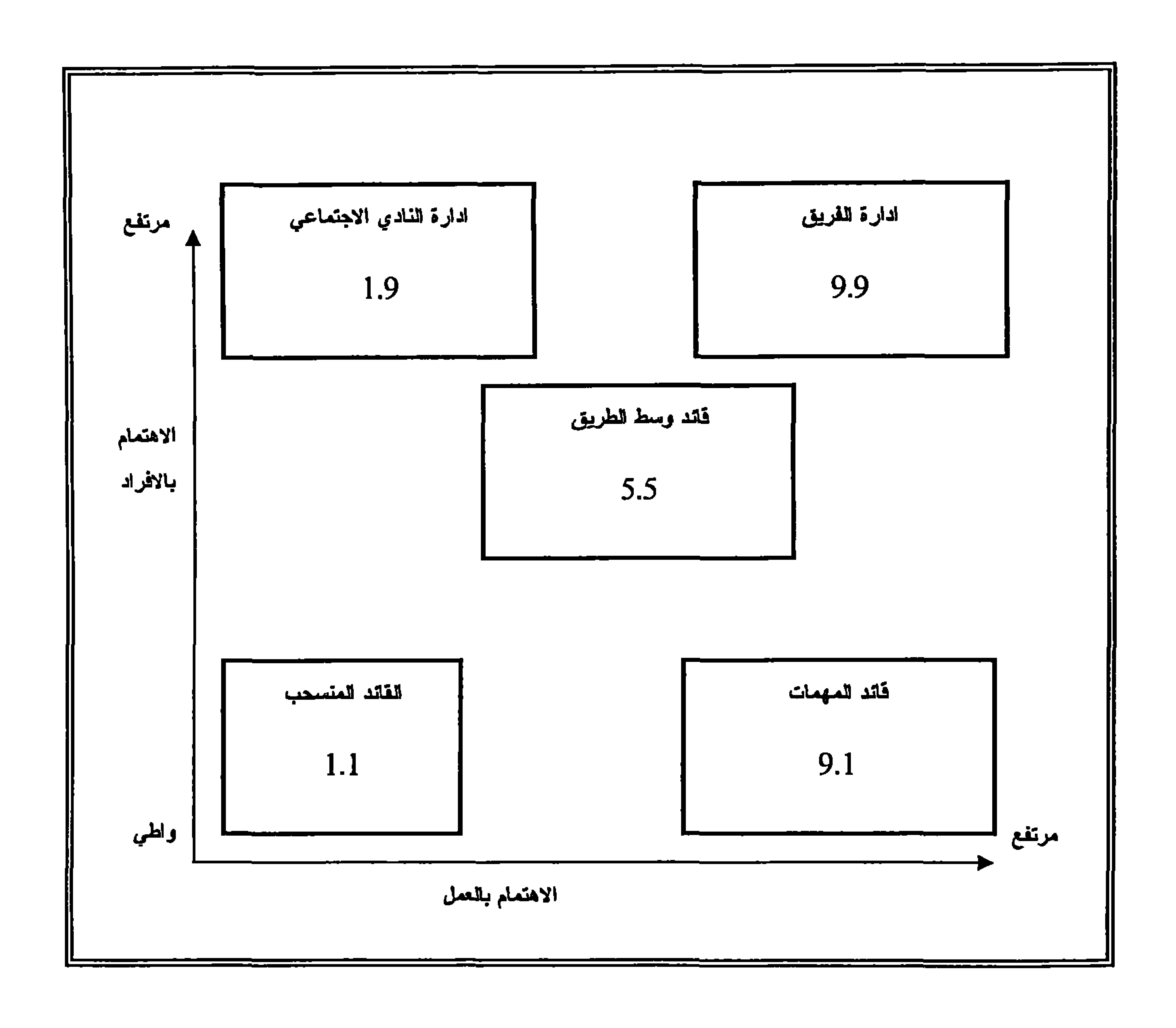
8. القيادة التحويلية:أصبح مصطلح التحويلية والاجرائى أساساً لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة، وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (1978) Burns في كتاب ((القيادة))، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات اهداف تحفيزية مع مرؤوسيهم، من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج، وعرفت القيادة التحويلية على أنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض عبر تظافر الجهود ومساعدة أحدهم الأخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية.

وهناك تقسيمات أخرى مثل تقسيم (Reddin)، الذي قسّم القيادات إلى ثمانية أنماط موزعة في تصنيفين: الأربعة الأولى تمثل الأنماط الأقل فاعلية وهي الهروبي، المجامل، المتسلط والموائم، فيما تتضمن الأربعة الثانية الأنماط الأكثر فاعلية وهي:البيروقراطي، المطوّر، المتسلط العادل والإداري الناجح. فيما قسمت ومن جهة اخرى إلى خمس أنماط هي: المنسحب، والاجتماعي، والمعتدل، والمثالي، والمساعد، أمّا (Yuki) فقد صنفها إلى خمسة أنماط على حسب مصادر القوة له وهي: الرسمي، المكافئ، القسري، والمرجعي، والخبير، من خلال استعراض نظريات القيادة، يتضح أنه بالرغم من أهميتها في مؤسسات الأعمال، إلاّ أن كل نظرية سلكت طريقاً يختلف عن الذي انتهجته سابقتها، فنظرية السمات ركزت على سمات القائد، وهي تمثل المدخل التقليدي في القيادة وهذه النظرية اهتمت بالجوانب المتعلقة بالقائد وأهملت المرؤوسين، تلتها بعد ذلك نظريات سلوك القائد والتي جسّدت المدخل السلوكي، اذ جاءت هذه النظريات بعد فشل نظرية السمات، ونظريات سلوكيات القائد بينت بأنه يمكن للقادة تعلم السلوكيات القيادية

المناسبة، لكن التجارب والدراسات أثبتت أن السلوك الملائم في موقف معين قد لا يكون ملائماً في مواقف أخرى، ونتيجةً لذلك انبثقت إلى الوجود النظريات الموقفية في القيادة، ومفاد هذه النظريات أن سلوك القائد مرتبط بالموقف، وأخيراً أدرك القادة في السنوات الأخيرة الماضية بأنهم يمكن أن يقدموا على بعض التغييرات في أدائهم، والتي من شأنها أن تساهم في بقاء مؤسساتهم فاعلة في عالم الأعمال، فتوصّلوا إلى نظرة معاصرة لنظرية السمات في القيادة وهي شخصية القيادة التحويلية، والتي يمكن أن تساهم بشكل فاعل في خلق مؤسسات المستقبل، وهذا التوجه الحديث في القيادة هو الذي يساعد القائد بأن يضع بصماته الدائمة على طرق الأداء في المؤسسة، ويتجه بالمرؤوسين صوب تحقيق الأهداف، ولتحقيق ذلك يتطلب من القائد الناجح التحول من التفكير التقليدي في القيادة إلى مضامين القيادة المعاصرة والتي تحمل في طياتها الكثير، أما بخصوص الأنماط القيادية، فهي على جانبين:

1. الجانب الأول: تمثله الأنماط السلطوية والتي تعتمد على عدة افتراضات منها أن الموظفين كسالى لا يحبون العمل، وأن يكون الاهتمام منصباً على العمل دون الأفراد، وأن يتخذ القائد القرار من دون إشراك المرؤوسين فيه، وهذه الأنماط كما اتضح هي تجسيد كامل للنظريات التقليدية في الإدارة.
2. أما الجانب الثاني: فهو يتمثل بالأنماط القيادية المبنية على أسس متينة عِمادها الثقة والإخلاص وحب العمل والتعاون، وإشراك المرؤوسين في مختلف شؤون المؤسسة، فخصائص القائد الجيد، هي ليست تلك السمات الشخصية فقط، بل هي كل الجوانب التي تمكنه من التفاعل مع الآخرين عن طريق تواجده الفعلي أو الوجداني أو العقلي بينهم.

كما يمكن تحديد ابرز انماط القيادة وبحسب وجهة نظر كل من (Black and Mouton) من خلال الشكل (2):



شكل (2)

أنماط السلوك القيادي حسب دراسة (Black and Mouton)

المصدر: التميمي، 2009، ص74 .

الفصل الثالث

الشخصية القيادية

الفصل الثالث

الشخصية القيادية

مر علينا خلال الفصول السابقة مفهوم القيادة ومفهوم الشخصية واهميتها وخصائص كل منها وسوف نعرض في هذا الفصل مفهوم الشخصية القيادية وخصائصه وصفاته، وجدير بالذكر ان القيادة سمة من سمات الشخصية يتميز بها القادة اينما وجدوا، وقد حاز هذا الموضوع اهتمام كبير من قبل علماء الاجتماع وعلم النفس والادارة، فالقيادة ظاهرة اجتماعية تفرض تاثيرها على الجماعة التي يظهر بينها القائد الذي يقّوم الجماعة ويسير بها ومعها نحو تحقيق الاهداف التي يؤمنون بها ويسعون الى تحقيقها، لذا فاننا نجد ان الجماعة تلتف حول القائد الذي يقودهم ويمنحونه ثقتهم وتاييدهم ما دام القائد يسعى الى تلبية احتياجاتهم وبمقدورة القيام بذلك على الرغم من اختلاف انواعها سواء كانت هذه الاحتياجات مادية او نفسية او اجتماعية او معنوية.

اولاً: بناء الشخصية القيادية

ان شخصية القائد هي من الانماط الشخصية، يرى البعض ان هذا النمط من الشخصية يخلق هؤلاء الاشخاص كقادة، لكن الامر ان خضع لتحليل الشخصية نجد ان بداخل كل منا صفات القيادة لكن هذه الصفات قد لا يستغلها الاشخاص بالشكل المطلوب اذ لا يعرف كيف يستغلها، لذا فان الشخصية القيادية هي شخصية يتم بنائها واكتساب صفاتها وامكانياتها وبناء هذه الشخصية القيادية بالطبع يكون افضل ان تبنى في مرحلة الطفولة، اذ بالامكان تنمية هذه القدرات والامكانيات وصقلها لتنمية صفات القيادة في شخصية الاطفال، وعلى الرغم من ذلك فان بالامكان بناء الشخصية القيادية في المراحل العمرية الاخرى، بشرط معرفة كيفية بناء الشخصية القيادية والعوامل المؤثرة التي تسهم في ذلك، وقد اكد علماء النفس وأولوا البيئة اهتماماً كبيراً في بناء وتنمية

الشخصية القيادية وعدوها محرك ديناميكي بدلاً من ان يكون ثابت وذلك لانها خاضعة للتعديل المستمر نتيجة التفاعل بين الاشخاص والبيئة، وهذا ما اكده على سبيل المثال (باندوا، 1963) اذ ركز على عمليات التعلم الاجتماعي بان شخصية الطفل تتطور من المستوى البيولوجي الذي يسود حياته في الشهور الاولى الى المستوى النفسي الذي تهمين عليه الدوافع الاولية، الى المستوى الاجتماعي الذي يتم فيه الاندماج في الجماعة وقيمها، ولبناء الشخصية القيادية هناك جوانب من الضروري التركيز عليها وهي:

1. حرية التعبير: فعلى الاسرى منح اطفالهم الفرصة الكاملة للتعبير عن نفسه وآرائه بدلاً من تحويل الطفل الى كائن سلبي لا يستطيع الا ان يتلقى الاوامر من والديه وبهذا نكون قد ساهمنا بشكل سلبي في فقدانه للثقة بالنفس وقتل روح المبادرة لديه، بل على الاباء اتاحة الفرصة لهم للتعبير عن انفسهم وآرائهم واشراكهم في اجتماعات الاسرة لتنمية هذه المهارات لديهم كذلك منحهم فرصة لتوجيه الاسئلة التي تجول بخاطرهم بل وتشجيعهم على ذلك لان الطفل بهذه المرحلة لديه حب الاستطلاع والذي من خلالها تتمكن الاسره من توجيهه وتنمية قدراته، فضلاً عن منحهم فرصة التحدث واعطائهم دور الراوي او المتحدث بحيث يقوم بعرض الموضوع او فكرة على الاسرة وهذا يعطيه دفعه كبيرة وترفع وتزيد من ثقته بنفسه ولذا تنميه قدراته للتحدث امام الاخرين بل تتعداه فيما بعد للحديث امام اناس اخرين غير اسرته التي نمت هذه المهارات لديه.
2. صقل مواهب الطفل: لاشك ان الاطفال يولدون ولديهم بعض المواهب والقدرات واذا تمكنا من اتاحة الفرصة لهم لتنمية هذه المواهب والقدرات كلنا قد تمكنا من تحويلها الى مهارات وكذا بالنسبة لميول هؤلاء الاطفال فالميول هي استعدادات علينا صقلها وتدريبهم لتنميتها ليشعر هؤلاء الاطفال بالتميز.

3. الاعتماد على النفس والدعم النفسي: علينـا ان نجعـل ونـدعم الاطفـال في سنوات عمرهم الاول للاعتماد على انفسهم في اشباع حاجاتهم وانجـاز مـا مطلوب منهم وعلينا ان يكون دورنا اشرافي توجيهي حتى نمكنهم في تعزيـز ثقتهم بانفسهم واستغلال امكانيـاتهم وبـذا نـتمكن مـن تـدريبهم وصـقل مواهبهم وبذا يتمكنون من كيفية التعامـل مـع محيطهم الاجتمـاعي وعلـى الاسرة تقديم الدعم النفـسي خـلال ذلـك لان الطفـل قـد تواجهـه بعـض المعوقات والصعوبات فعليها دور مهم من خلال تقديمها الـدعم ومـساعدة الطفل على التحدي ومعالجة المشكلات التي تواجههم وتجاوزها بنجاح وبذا يتم تعزيز قدراتهم وامكانياتهم والشعور بالذات وتنمية مفهوم الذات لديه.

4. ترسيخ المبادئ والمعتقدات السليمة: لاشك ان التربية السليمة للاطفال مـن قبـل الاسـرة والمؤسـسات التربويـة وسـعيها لترسـيخ المبـادئ والمعتقـدات الاجتماعية والاخلاقية السائدة في المجتمع تسهم في تحصينه واكـسابه قواعـد سلوكية سليمة تجعله قادراً على التكيف مع محيطة الاجتمـاعي وكـذا فعـل الاسرة والمؤسـسات التربويـة بتعلـيم النظـام في حياتـه لـينظم فيـه اوقـات الدراسة واللعب والنوم وتجعله منظماً في حياته.

5. الانتباه لحالة الطفل النفـسية: علـى الاسـرة والمؤسـسات التربـوي الحـرص والانتباه للاهتمام بحالـة الطفـل النفـسية ومـشاعره وانفعالاتـه وشـعورهم بالقلق والخوف من الفشل و الشعور بالعجز وتحمل المـسؤولية لـذا فعلـيهم معالجتها بزرع الثقة بانفسهم واشـعارهم بالحـب والحنـان والرعايـة والا ان هذه المشكلات قـد تتحـول الى مـشاعر نفـسية معقـدة يـؤثر علـى سـلوكه، والابتعاد عن الافراط في تدليل الطفل بل علينا التوازن في التعامل معهم فلا افراط ولا تفريط.

ثانياً : صفات الشخصية القيادية

ان من الصفات الواجب توافرها في الشخصية القيادية للنجاح في ادائه ان يتميز بقدرته على الاقناع وايمانه الراسخ بسياسة واهداف المؤسسة التي يعمل فيها وكذا فاننا يمكننا اجمال صفات الشخصية القيادية بما ياتي:

1. يتميز بالذكاء الاجتماعي ويتمتع بالقدرة على الاقناع والاندفاع نحو انجاز ما مطلوب.
2. يتميز بضبط النفس والاتزان الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرارات ويتميز بالوضوح والشفافية واميناً على الجماعة ومبادئها واهدافها التي تسهم في تحقيق اهداف الجماعة والقدرة على رسم اهداف قابلة للتحقيق.
3. القابلية على التجديد والابداع من خلال وضع الخطط والبرامج المتنوعة والقدرة على الانفتاح وتقبل الجديد، والتعامل مع الظروف المتغيرة والتاقلم مع المواقف غير المعتادة.
4. اشعار المرؤوسين والنظر اليهم على انهم يعملون معه ويعملون عنده واشعارهم باهيمتهم وقيمتهم في انجاز العمل وتحرير نفسه من الانانية والمصالح الشخصية ووضع المصلحة العامة دوما فوق مصالحة الخاصة.
5. الثقة وايمانه في الرساله والمهمة التي يحملها، اذ على القائد ان يؤمن بالقضية التي يعمل من اجلها، فلا بد له ان يقاسم الغير معه حماسته ووفائه، اذ عليه مسؤولية في القضية الواجب انجازها هذا من جهة، ومن جهة اخرى على القائد ان يعلم رجاله الهدف الذي يحركه.
6. البصيرة والفطنة: يجب ان يتصف دوره بحسن تأهبه وتطلعه للمستقبل الذي يأتي بالفراغ ولا يمكن تجديد وقائعه، ولذا فعليه ان يحسن التفكير، لان النجاح وعدمه يعود الى بصيرته و رؤيته نحو المستقبل، فعليه ان يتبصر بقراراته ونتائجها وبالصعوبات والعوائق التي قد تعترضه و بالموكب الذي سيعتليه وسط مختلف الفرضيات والتوقعات، فعلى سبيل المثال في هذا المضمار ما قاله

نابليون في سرعه تحليل الامور واتخاذ القرارات: "اني اذا وجدت نفسي دوماً متاهباً ومستعداً لكل شيء، وذلك لأنني كنت دائماً افكر واحلل الامر قبل الشروع في تنفيذه، بل كنت اعيش ستين مقدماً قبل مباشرة العمل وكنت اتنبأ بشكل مطابق وصحيح".

7. فن التوبيخ والتعنيف: على القائد ان يتصف بقدرته على توجيه الملاحظة في حينها دون ابطاء لانه اذا كان يخشى توجيه التوبيخ والملاحظات الضرورية بداعي تجنب المشاكل فانه يخلق جواً من الخلل بالنظام واللامبالاة بصورها المختلفة هذا من جهة ومن جهة اخرى اذا اخر توجيه الملاحظات الى مرؤوسيه سوف يعتقدون انهم قاموا بالعمل الصحيح وان شخصاً ذا نفوذ قد سانده و وقف الى جانبه مما ابطل فكرة توجيه الملاحظة والتوبيخ.

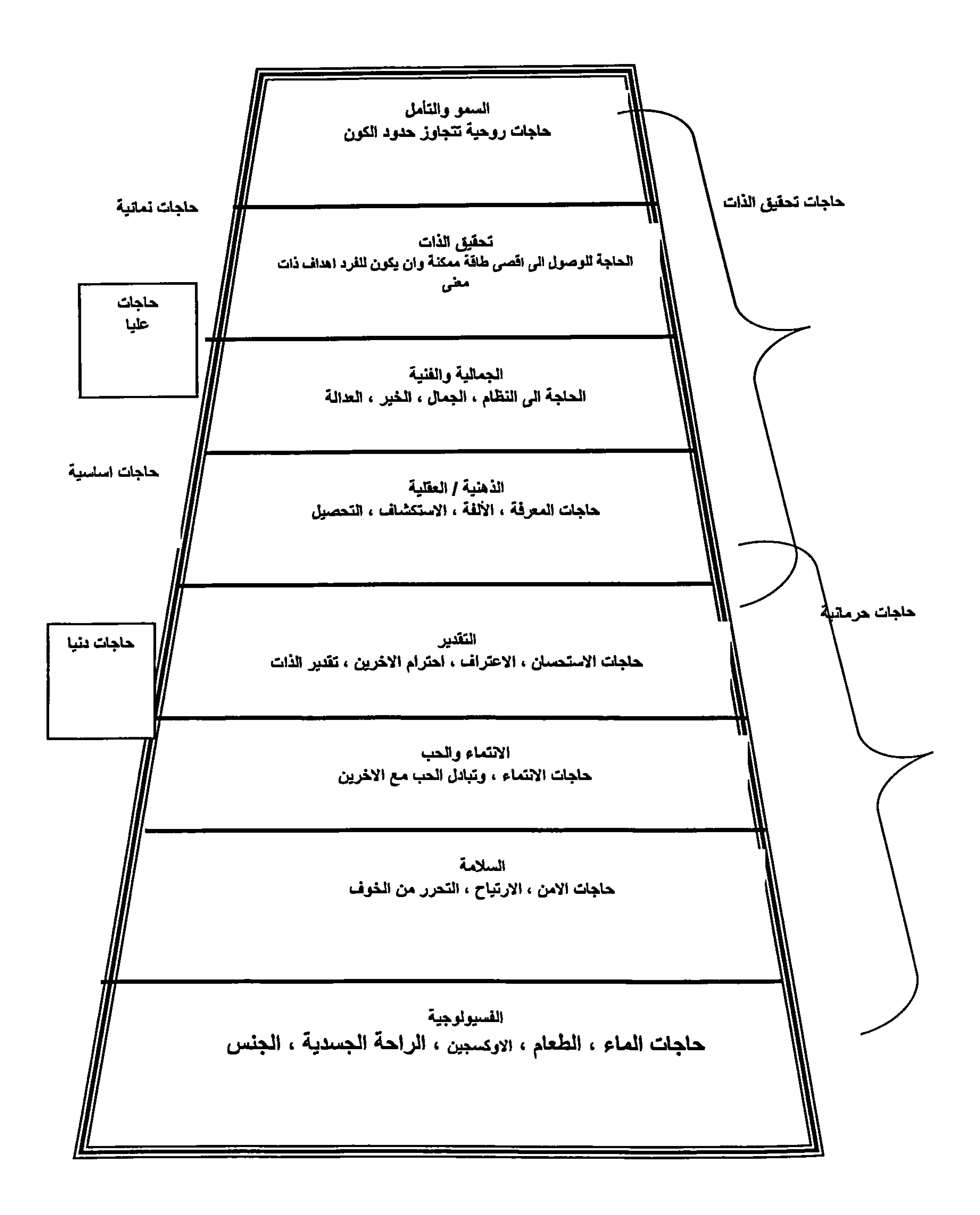
ثالثاً: مهارات الشخصية القيادية

تتمثل هذه المهارات بما يأتي:

1. المهارة الفنية: يحتاج القائد ان يتصف بمهارة اجاده عمله متقناً اياه، ملماً باعمال مرؤوسيه من ناحيه المهام وطبيعة الاعمال المكلفين بها.
2. المهارات التنظيمية: ان ينظر الى المؤسسه والجماعة على انها نظام متكامل وملم باهدافها وتعليماتها التي تنظمها والخطط الموضوعة، ويجيد اعمال السلطة والصلاحيات الممنوحة له، قادراً على تنظيم العمل وتوزيع المهام والواجبات.
3. المهارة الفكرية: ان يكون قادراً على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنه، ويتمتع بالمرونة والاستعداد الذهني لاستقبال ويقبل افكار الاخرين، والعمل على تطوير وتغيير المؤسسة وحسب متطلبات المواقف والظروف.
4. المهارات الانسانية: في المهارات المهمة التي يجب ان يمتلكها هو القدرة على تفهم واستيعاب سلوك العاملين او المرؤوسين وعلاقاتهم و دوافعهم، وكذا

العوامل المؤثرة في سلوكهم من جوانبه كافة النفسية والاجتماعية، لان معرفته هذه تمكنه من فهم نفسه ومرؤوسيه وبالتالي يكون قادراً على اشباع حاجاتهم وتحقيق الاهداف، وقد حدد العالم ماسلو (Maslow) الحاجات الانسانية و وضعها على شكل هرم تبدأ بالقاعدة والتي تتمثل بالحاجات الفسيولوجية ثم السلامه وتليها الحاجات الى الانتماء والحب ثم الحاجة الى التقدير.

ويعتقد ماسلو (Maslow) ان الانسان له كيان نفسي موازي لكيانه الجسمي، وان الجميع يرثون هذه الكيانات النفسية التي تتأثر بالحضارة، وان الانسان ينمو ويتطور ويبني شخصيته بشكل سوي مثابر اذا سمح لأمكاناته ان تتجلى وتظهر، ويعتقد ان الفرد يحركه دافع رئيس هو تحقيق الذات، ويعني بها الانسان يحاول دائماً استثمار امكاناته الكامنة او الاصليه وان الفرص لو اتيحت له بطريقة منظمة عن طريق بيئة مواتيه تساعده على تحقيق ذاته فان ذلك يؤدي الى تطور شخصيته تطوراً سليماً متكاملاً، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (3):



السمو والتأمل
حاجات روحية تتجاوز حدود الكون
تحقيق الذات
الحاجة للوصول الى اقصى طاقة ممكنة وان يكون للفرد اهداف ذات معنى
الجمالية والفنية
الحاجة الى النظام ، الجمال ، الخير ، العدالة
الذهنية / العقلية
حاجات المعرفة ، الألفة ، الاستكشاف ، التحصيل
التقدير
حاجات الاستحسان ، الاعتراف ، احترام الاخرين ، تقدير الذات
الانتماء والحب
حاجات الانتماء ، وتبادل الحب مع الاخرين
السلامة
حاجات الامن ، الارتياح ، التحرر من الخوف
الفسيولوجية
حاجات الماء ، الطعام ، الاوكسجين ، الراحة الجسدية ، الجنس
حاجات نمائية
حاجات عليا
حاجات اساسية
حاجات دنيا
حاجات تحقيق الذات
حاجات حرمانية

1. صقل المقاييس العليا للاخلاقيات الشخصية بحيث لايستطيع القائد الفعـال ان يعيش اخلاقيات مزدوجة احداها في حياته العامـة (الشخـصية) والاخـرى في العمل فالاخلاقيات الشخصية لابد ان تتطابق مع الاخلاقيات المهنية.
2. النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن الامور الثانوية غير المهمة ويـنغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بانها مهمة ومثيرة.
3. الانجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على انجاز الاوليات، غير ان هنـاك فرقاً ما بين اعداد الاوليات وانجازه.
4. امتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الـشخص الـشجاع والـشخص الخجول مع الحياة، فالشخص المقدام قد يلجأ الى المشي على الحافة بهدف انجاز الاعمال مع تحمله لكافة التنائج المترتب على ذلك والمسؤوليه الكاملة في حين ان الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقلية يكلف على المشي بحذر وعلى اطراف الاصابع بهدف الوصول الى الموت بسلام.
5. العمل بدافع الابداع وتحديد الاهداف: يتمتع القـادة الفعـالين علـى الـدوافع تـدفعهم للابـداع والـشعور بالـضجر مـن الامـور الـتي لاتنفـع ولا تجـدي، ويتمتعون بصفة هامة وهي تحديد الاهداف الخاصة بهم والتي يعتمد عليهـا في انجاز المهام واتخاذ القرارات للوصول الى تحقيق تلك الاهداف.
6. العمل الجاد المتفاني واستمرار الحمـاس: القـادة الفعـالون يتـصفون بالتفـاني لانجاز مهامهم واندفاعهم واستمرار حماستهم اثناء ذلك وبث الحماس وحـث مرؤوسيهم لانجاز مهامهم و واجباتهم.
7. امتلاك البصيرة والقدرة على مساعدة الاخرين علـى النمـو: القـادة الفعـالون يمتلكـون ويتمتعون بالبصيرة الفذة تجعله قادراً على تنظيم الجماعة والمؤسسة وقادراً على مواجهـة المواقف المعينة واتخاذ القرارات المناسبة وقادرين على تطوير وتنمية قـدرات مرؤوسـيهم وخلق الجو السليم الصحي لتنمية امكانياتهم وقدراتهم.

الفصل الرابع

شخصية القيادة الإستراتيجيه

الفصل الرابع

شخصية القيادة الإستراتيجيه

القيادة الإستراتيجيه عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته، وديناميكية شخصية القيادة الإستراتيجيه تعود إلى الاستمرارية في تغيير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات المشروع كذلك الإنسان نفسه في تغيير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائماً خلال حياته وهذا التغيير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ومن خلال إطلاعنا على مجموعة من كتب الإدارة المختلفة، ولهذا فقد خصص هذا الفصل للتعرف على مفهوم شخصية القيادة الإستراتيجيه واهم الموضوعات ذات العلاقة بها.

أولا : مفهوم شخصية القيادة الإستراتيجيه

يعد مفهوم شخصية القيادة الإستراتيجيه من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغييرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب مؤسسات الأعمال نفسها، ومن هذا المنطلق يشار إلى تباين وجهات نظر المهتمين تجاه ذلك اذ تم النظر إلى شخصية القيادة الإستراتيجيه على إنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجيه، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح، وتم اقرانها بالفعل أو التصرف –Act– الذي يقصد منه التأثير في الأفراد والمؤسسات عن طريق الاستخدام المنظم للفن الإستراتيجي–

Strategic Art-، والفن الإستراتيجي هو الغايات (أهداف الأمن القومي والوطني)، والطرائق (التصرفات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف)، والوسائل(الموارد اللازمة لإسناد هذه التصرفات)، تمت الاشارة إلى شخصية القيادة الإستراتيجيه على أنها عمل متعدد الوظائف يستلزم الآخرين إنجازه، وَعَدُّها عمليةً يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه بوساطة السياسات، وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة وعالية التأكد بغية تشخيص الفرص والتهديدات، وأن شخصية القيادة الإستراتيجيه هي عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية قياساً بالمنافسين، كما وإنها نتاج – Outcome- عملية الإدارة الإستراتيجيه لا بديلاً عنها وهي في الوقت نفسه حالة- State- أكثر من كونها وسيلة إدارية -Management Mechanism، وبالقدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجيه للمؤسسة بشكل تام أو جزء منها، فضلاً عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها، وتم التعبير عنها بالقدرة على التوقع والرؤية، و المحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الإستراتيجي متى ما تطلب الأمر، وتم وصفها القدرة على التأثير في الآخرين بغية التنفيذ الطوعي للقرارات اليومية التي تسهم في توجيه المؤسسة في الأمد الطويل، والمحافظة في الوقت نفسه على الاستقرار المالي في الأمد القصير.

ثانيا : أهمية شخصية القيادة الإستراتيجيه

تعود أهمية شخصية القيادة الإستراتيجيه إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغيير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المؤسسة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام

الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع، فالحاجة إلى تصميم برامج تدريبية مختلفة من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في هيأتها الإدارية ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه، حيث إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني ويتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كالآلات وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد.

ثالثاً: مصادر قوة شخصية القيادة الإستراتيجيه

إن ما يميز المؤسسة الناجحة عن غيرها من المؤسسات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة استراتيجية كفؤءة ديناميكية لأن المدراء أو القادة الإداريين هم مورد رئيسي ونادر لكل مشروع، وشخصية القيادة الإستراتيجيه تتمثل في الإدارة العليا التي تتكون من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والعاملين وفي بعض الأحيان تشمل أيضاً الإدارة التي تعتمد على مصدر القوة أو السلطة التنظيمية التي تمثلها، ويمكن تصنيف القوة في التنظيم إلى أربعة مصادر:

1. القوة المكافئة: وتبرز من إدراك الآخرين بأن استراتيجيي المؤسسة يملكون القدرة على تحقيق نتائج إيجابية لهم وأن المكافئة التي يمكن الحصول عليها تكون بشرط التوافق مع رغبات وأهداف صانعي الإستراتيجية.
2. القوة القهرية: وتستند إلى إدراك الأفراد أن صانعوا الإستراتيجيه هم قادرون بالفعل على تحقيق نتائج سلبية لهؤلاء الذين لا يتصرفون بالطريقة التي يرغب بها القادة.

3. القوة الشرعية: وهي قدرة التأثير التي تشتق من الميل أو الرغبة لدى الفرد لكي يكون شبيهاً بحامل القوة والقائد الذي يستند إلى هذا النوع من القوة سيتجه للتركيز على الصداقة والارتباط العاطفي بالقائد.
4. القوة الخبيرة: وهي أكثر استقلالاً من الأنواع الأخرى لأن القائد الاستراتيجي يمتلك كفاءة خاصة أو معرفة أو خبرة وتجربة عميقة فيما يتصل بكل المسائل التي يسعى إلى التأثير فيها وتكون محل اهتمام الآخرين.

النوع الأول والثاني يستند على نظرية التوقع والتحفيز أي توقع المكافأة والجزاء كنتيجة مباشرة للسلوك التنظيمي، إن الصعوبات المحتملة عند ممارسة السلطة على المدراء أو العاملين الذين يعتبرون أنفسهم خبراء في مجالات تخصصهم أكثر من قادة المؤسسة والمشاركين في صنع استراتيجيتها هي إحدى المشاكل التي تواجه المؤسسة، لذلك نجد أن القيادة الإدارية للمؤسسة تميل إلى التركيز على عملية الإدارة الإستراتيجية أكثر من التركيز على التفاصيل الجوهرية الخاصة بالخطط الوظيفية التي يجري تنفيذها في المؤسسة، إن مفتاح ضمان نجاح الإدارة الإستراتيجيه يتمثل في مقدرة وكفاءة قائد المؤسسة، فكثير من الشركات الكبيرة أصبح نجاحها يقترن بشخص القائد اذ أن هؤلاء القادة لهم الفضل الأول في تحقيق أعظم نجاح استراتيجي لمؤسساتهم في ميدان الأعمال، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء القادة ذوو صفات استثنائية ولكنهم بالتأكيد امتلكوا البراعة الكافية لصياغة وتنفيذ إدارة استراتيجية بالمثابرة والإصرار الكافي للتعبير عن القيم بالكلمات والأفعال خلال عقود من الزمن وفشل الإدارة العليا في وضع وتنفيذ استراتيجيات ناجحة إلا أن هذه المؤسسات تمتلك أعداد كبيرة من المدراء وعدد قليل من القادة الإداريين.

رابعاً : مداخل شخصية القيادة الإستراتيجيه

يشير عدد من الباحثين الى وجود مدخلين اساسيين للقيادة الإستراتيجيه، يشير أولهما إلى أن المؤسسات هي عبارة عن انعكاس أو ظل 'لمؤسسيها' ولاحقا تصبح ظل أو امتداد لمدرائها التنفيذيين، ويرى هذا المدخل أن الادارة العليا تكون متسلحة بقدرات

عالية على اتخاذ القرار وتمتلك القدرة على التأثير في مسار المؤسسة وعملية الإدارة الإستراتيجيه فيها، وتمتلك الادارة العليا ايضاً في هذا المدخل التأثير الوحيد في العاملين في المؤسسة وسلوكهم في السعي نحو تحقيق اهداف المؤسسة، وهذا المدخل يمثل وجهة النظر الخاصة بالقائد العظيم (Great Leader) في شخصية القيادة الإستراتيجيه والذي قدم من قبل كل من (Ireland and Hitt)، والمدير التنفيذي الاعلى CEO في هذا المدخل يجب ان يمتلك حكمة ستراتيجية كبيرة (Titan Strategic Wisdom)، وان يمتلك المبادرة (Initiative) وان يمتلك القدرات الابداعية (Innovation Abilities)، وبامتلاك هذه القدرات والمسؤوليات فأنه يصبح بمثابة المثال او القدوة للعاملين معه ولمرؤوسيه وهذا ما يدفعهم لدعمه والمشاركة معه في مهمة قيادة وتوجيه المؤسسة، ويعد هذا المدخل مقبولاً عندما تكون البيئة الإستراتيجيه التي تعمل فيها المؤسسة مستقرة نسبياً ومن الممكن التنبؤ بها، في حين انه في البيئة الإستراتيجيه التي تتسم بالحركية العالية والتي تتأثر بعدة قوى والتي تكون من الصعب التنبؤ بها، يصبح من الصعب على الادارة العليا وفق المدخل المذكور انفاً ان تمتلك كل القدرات والامكانيات للتأثير في مسار المؤسسة، وان تتمكن من التأثير في كل الافراد للإسهام في تحقيق اهداف المؤسسة، وهذا ما يقودنا للمدخل الثاني الرئيس للقيادة الإستراتيجيه، والذي يعرف بمدخل الجاميع العظيمة (Great Groups) للقيادة الإستراتيجيه، ووفقا لهذا المدخل لا ينظر للمؤسسة على انها قطعة ممتلكة من قبل مؤسيسها او مالكيها الحاليين، وانما ينظر لها على انها مجتمع من الافراد متفاعلين مع المؤسسة، وتعمل هذه المجموعة على دفع المؤسسة باتجاه تحقيق غرضها، في كل مجتمع يمتلك كل عضو من اعضائه شيء ما يسهم به في تحقيق غرض المجموعة، وكل من اولئك الاعضاء يعتمد على الاخر، وهذا ما يقود الى توزيع القيادة بين مجموعة من الافراد الذين يحملون مسؤولية خلق مستقبل ذي قيمة للمؤسسة، وهذا من الممكن ان يؤدي الى ايجاد او ظهور عدد من الشبكات ضمن المؤسسة، إذ ينتشر خلق المعرفة عبر المؤسسة ويصبح نشرها اسهل بكثير، في الوقت نفسه فأن التفكير الإستراتيجي والابداع

ينتشران في المؤسسة ايضا لانه يقع على عاتق اكثر من فرد واحد، وهذا المدخل من مداخل شخصية القيادة الإستراتيجيه يمتلك عدد من الخصائص الاساسية، والمتمثلة بالاتي:

1. قيام اعضاء مجموعة شخصية القيادة الإستراتيجيه ' فريق الادارة العليا ' بقبول مسؤولياتهم طواعية مع الإلتزام العالي بتحقيق اهداف المؤسسة.
2. تتعلم مجموعة شخصية القيادة الإستراتيجيه من عدد متنوع من الوظائف والاطراف، بما في ذلك من هم خارج المؤسسة مثل المجهزين والزبائن وغيرهم.
3. تعتمد مجاميع شخصية القيادة الإستراتيجيه على تشارك المعلومات والمعرفة من اجل خلق او ايجاد وجهة نظر مشتركة عبر العمل والتعاون الجماعي.

خامساً : ممارسات شخصية القيادة الإستراتيجيه

وتغطي هذه الفقرة الإسهامات الفكرية لباحثين عدة وردت تحت مسميات مختلفة نذكر منها، ممارسات Exercises أو مكونات Components أو أفعال Actions شخصية القيادة الإستراتيجيه أو أدوار Roles القائد الإستراتيجي، وفيما يأتي الإسهامات الفكرية التي تناولها البحث في هذا المجال:

1. الإسهام الاول: أنموذج (Handscombe & Norman، 1989): طُرحَ هذا الأنموذج من قبلHandscombe & Norman عام 1989 في مؤلفيهما الموسوم ((القيادة الاستراتيجية)) و يقوم على وجود أربعة أدوار للقائد الإستراتيجي، هي تنمية وخلق الإحساس داخل المؤسسة بالقصد الإستراتيجي، إيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية والإدارة الإستراتيجيه، الحرص على توافر أعلى مستويات التنافس الإستراتيجي الإداري لدى فريق القيادة،و إقامة تحالفات إستراتيجية مع الزبائن.
2. الإسهام الثاني: أنموذج (Thompson): ظهر هذا الأنموذج عام 1997 من خلال إسهام (Thompson) في مؤلفه الموسوم ((الإدارة الإستراتيجيه: الادراك والتغيير))، ويقوم على فكرة وجود سبعة أدوار للقادة الإستراتيجيين،

وهـي الرؤيـة الإستراتيجيه،الاستـشراف العملـي- Pragmatism- للأمـور والمشكلات،التركيب والسياسات، شبكة الاتصالات، الحكم والإدارة، الثقافة، وإدارة التغيير.

3. الإسهام الثالث: أنموذج (Hagen and Hassan): تبلورت فكرة هذا الأنموذج في مقالـة نـشرت في مجلـة(Advanced Management Journal) للبـاحثين (Hagen and Hassan) تحـت عنـوان Critical Strategic Leadership ((components: An Empirical Investigation))، تؤكـد هـذه المقالـة أن للقادة الإستراتيجيين خمسة أدوار تتمثل بالآتي تطوير المقدرة الجوهرية (المقدرة المميـزه)، تطـوير رأس المـال البـشري، الاسـتخدام الفاعـل للتقانـة الجديـدة، التصرف الإستراتيجي المناسب، تطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيميـة جديـدة تتناسب وخصوصية الموقف.

4. الإسهام الرابع: أنموذج (Hitt): طرح هذا الأنموذج من قبل الكاتـب (Hitt) وزمـلاءه وتحديـداً في المؤلـف الموسـوم ((الإدارة الإسـتراتيجيه: التنافـسية والعولمة)) K تتلخص أهمية هذا الأنموذج في تحديده ست مِمّارسـات للقيـادة الإستراتيجيه الفاعلة وهي:

- تحديد التصور الإستراتيجي للمؤسـسة: أي تطـوير رؤيـة إسـتراتيجية طويلـة الأمد للقصد الإستراتيجي -Strategic Intent الذي يعكس بـدوره وجهـات النظر الشخصية للقائد الملهم، فإذا مـا اسـتطاع القائـد الإسـتراتيجي توضـيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييـدهم لرؤيتـه الإستراتيجيه مِمّا يجعل من القصد الإستراتيجي خصوصية مـن خـصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع.
- اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها: تـشير المقـدرة الجوهريـة أو المقـدرة المميزة - Core Competency -بشكل أساس إلى موارد المؤسـسة وقابلياتهـا التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في ميدان الصناعة، وبهـذا

فإن حصول المؤسسة على شيء من المقدرة الجوهرية واتخاذها منها رمزا للمنافسة يحقق التميز عن منافسيها، في حين تشير أدبيات الإدارة الإستراتيجيه إلى اقتراب الميزة التنافسية من المقدرة الجوهرية كونها تعبر عن تميز المؤسسة مقارنة بالمنافسين، إلا إنها تبتعد عنها في إنها تصاغ وتظهر ملامحها على مستوى المؤسسة بشكل تام لو نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابلياتها للوصول إلى حالة التميز عن الآخرين، في حين أن المقدرة الجوهرية تصاغ وتظهر ملامحها للوظائف داخل المؤسسة منفردة.

- تطوير رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري- Human Capital- إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكوا مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمؤسسات الأعمال، واتساقا مع هذه الوجهة، فإن الأفراد العاملين في مؤسسات اليوم كافة يمثلوا مورداً رأسمالياً يحتاج إلى استثمار.
- المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة: تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية، إذ يصورها بعض الباحثون على إنها تمثل حلولا لمشكلات التكيف الخارجي (الرقابة وعدم التأكد) ومشكلات التكامل الداخلي (الهرمية وإلائتلاف(ومنهم من ركز على المظاهر الصريحة المرئية واصفاً الثقافة التنظيمية على إنها مفهوماً شاملاً لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المؤسسة، فيما أشار آخرون إلى إن الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على أبعادها الجوهرية والسلوكية معا بوصفها وسيلة لتحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والفعل (التصرف) تبعاً لما يعرف بالنسيج الثقافي الذي يعد بدوره أحد أبعاد أخلاقيات الإدارة.
- التأكيد على المُمارسات الإخلاقية: تشير الإخلاق- Ethics- إلى المبادىء الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمؤسسة من جهة ثانية، فضلاً عن المبادىء التي تحكم عملية التفاعل بين المؤسسة والجهات الخارجية ذات العلاقة، وفي السياق نفسه فقد عَدُّها، المبادىء السامية التي

يؤدي توافرها إلى عدم إثارة الأسئلة المريبة بشأن استخدام النشاطات التسويقية، وعلى الرغم من ذلك يؤشر البعض التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالجوانب الإلاخلاقية للعمل على العكس من المؤسسات الكبيرة .

- إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية: يقصد بالرقابة التنظيمية، تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو أحداث تغيير في أنماطها. وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية. وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسين هما: الرقابة المالية Financial Control، والرقابة الإستراتيجيه Strategic Control. والقائد الإستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق القصد الإستراتيجي الخاص بالمؤسسة.

سادساً: المعوقات التي تواجه عمل شخصية القيادة الإستراتيجيه

لا تعد عملية خلق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة ما عملية سهلة أو بسيطة، إذ إنها تتطلب اشخاص كفوءين وذوي قابليات استثنائية، وكذلك أيضاً قد لا يعد أمراً كافياً في بعض الاحيان، فعلى سبيل المثال يمتلك العاملون في شركة (DEC) الذكاء الكافي لتطوير تقنيات جديدة في مجال الحاسوب الالكتروني، والتي اسهمت في دفع الصناعة ككل إلى أمام، وفي الوقت نفسه فإن العاملين في شركة (IBM) أيضاً يمتلكون الذكاء الكافي لتقديم التقنيات الجديدة والتقدم في مجال الصناعة التي يعملون بها، ولكن ما الذي جعل من (IBM) شركة متفوقة وبشكل كبير على شركة (DEC)؟ فإذا كان مستوى الذكاء السائد بين الموارد البشرية، ليس هو السبب الرئيس في صنع الفارق، فما الذي يصنع الفارق؟ وما الذي يعرقل شركات مثل (DEC)، من إمتلاك الميزة التنافسية المستدامة ويؤخر تقدمها؟ وبعبارة أخرى ما الذي يعيق المؤسسات وقادتها الستراتيجيين من تحقيق النجاح الستراتيجي؟ للإجابة عن هذا السؤال قدم، ثلاثة اسباب أساسية يعدونها من وجهة

نظرهم أنها تمثل أهم العقبات الأساسية التي تعرقل عمل القادة الستراتيجيين، وهذه الاسباب هي:

1. نقص التركيز: المؤسسات والقادة الستراتيجيون الذين يقودونها يحاولون في كثير من الأحيان ان يقوموا بكل المهام والأعمال بأنفسهم، دون الإعتماد على افراد اخرين داخل المؤسسة لمساعدتهم في القيام بذلك، وبسبب محاولتهم القيام بذلك لأنهم يفقدون التركيز المناسب على الجوانب الإستراتيجيه، وأهم ما في هذا الموضوع هو عدم قيام بعض المؤسسات في كثير من الاحيان بإمتلاك مؤشرات إستراتيجية واضحة، ومن ثم يصبح من الصعب على المؤسسة وقادتها الستراتيجيين إتخاذ الخيار الإستراتيجي المناسب.
2. التكتيكات غير المحكمة: حتى في حالة وجود فهم مشترك للإستراتيجية، تبقى عملية تحديد الخيارات الإستراتيجيه المنسجمة مع الإستراتيجيه عملية صعبة، وتبقى عملية تحويل الإستراتيجيات إلى تكتيكات هي العنصر الحاسم في النجاح أو عدمه، وقد يصعب تحقيق هذا الأمر لعدة اسباب من بينها مثلاً، قد لا يكون هناك فهم للإستراتيجية المعتمدة بين الموظفين ومديرين المستويات الدنيا ومن ثم يصعب عليهم فهم التكتيكات أو تطبيقها في العمل، وهذا ما يتطلب قيام القائد الاستراتيجي بدوره الأساسي في ضمان إيصال الإستراتيجيه لكل العاملين في المؤسسة وضمان فهمهم لها، وإلا فإن مصير هذا القائد قد يكون الفشل المحتم.
3. محدودية المدى : شعر الكثير من القادة الاستراتيجيون بضغوط كبيرة تقع على عاتقهم، لتحقيق ارقام متقدمة في مجال الارباح والقيمة السوقية في الامد القصير، وحقيقة نالت هذه المشكلة اعلى نسبة من المشكلات التي يواجهها القادة الاستراتيجيون، واشار اغلب المستطلعة أرائهم من القادة إلى هذا الأمر على أنه التحدي الشخصي الأكبر الذي يواجهونه.

الفصل الخامس

شخصية القيادة التحويلية

الفصل الخامس

شخصية القيادة التحويلية

يعد موضوع شخصية القيادة التحويلية من اكثر ما عنيت به الاوساط الادارية حديثاً لما لها من أثر فعّال على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وكما يشير مصطلح شخصية القيادة التحويلية الى العملية التي تغيّر الأفراد وتحويلهم، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الامد، وتشتمل على التقييم ومعاملتهم بأنسأنية، وتحفز دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم، كما أن شخصية القيادة التحويلية تعدّ من أفضل الأساليب الإدارية التي ترتقي في سلّم الاحتياجات البشرية والمتطلبات الذاتية والاجتماعية والمؤسساتية بالعاملين وتسمو بهم، مما جعل هذا الفنّ الإداري مطلباً مُلحاً في ضوء التحديات العالمية التي تنعكس على هذا مجال، لذا خصص هذا الفصل لغرض التعرف على مفهوم شخصية القيادة التحويلية واهميتها وأنماطه واهم الموضوعات ذات العلاقة بها وكما في الفقرات الاتية:

اولاً: مفهوم شخصية القيادة التحويلية

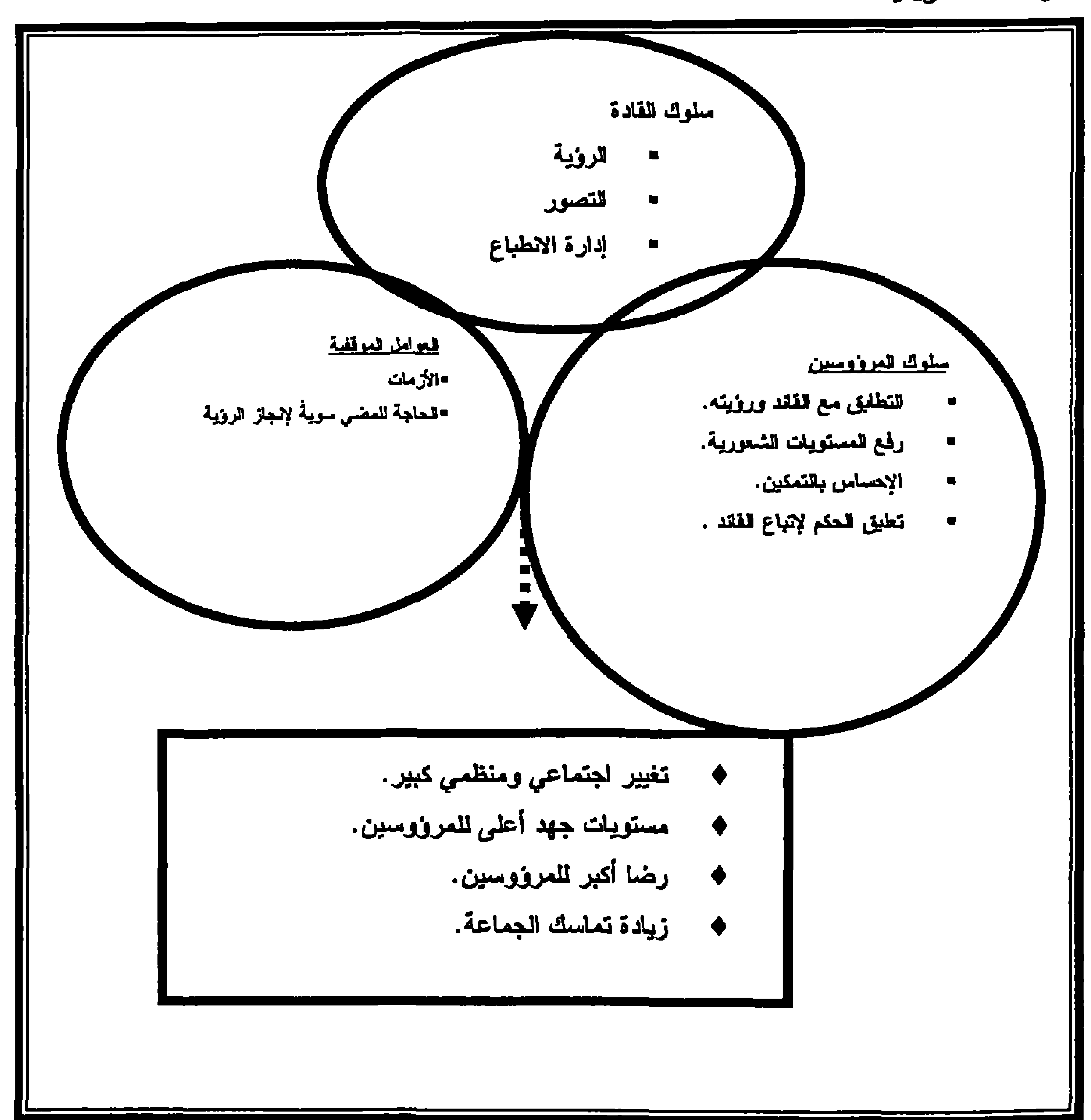
ظهر أنموذج شخصية القيادة التحويلية في السنوات الأخيرة من القرن العشرين وقد أقترحه عدد من ابرز باحثي القيادة أمثال (Bass) (Tichy and Devanna) (Burns) (Robbins) (Enshey))، اذ أكدوا أن العملية تكون التبادل بين القائد والمرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، وتأثير القائد التحويلي من خلال إحداث عملية التغيير الايجابية وما يحمله هذا القائد من الهام وذكاء وتفكير ورؤى مستقبلية وقدرته على التعامل مع الأزمات والعمل على تحقيق مستويات غير عادية من الأنجاز والتفوق، ويعتبر (Burns) واضع الفكرة الأولية للقيادة التحويلية وافترض بأن كلا من القادة التبادلين والقادة التحويليين هم أقطاب متعارضة، إلا أنه أكد أن شخصية القيادة

التحويلية ليست بديلة عن القيادة التبادلية وأنما مكملة لها، حيث أن جوهر شخصية القيادة التحويلية هو توسيع القيادة التبادلية، إذ أن القادة يعتمدون في قراراتهم على المناقشة مع المرؤوسين ويحددون ما الذي يجب أن يكون مطلوباً أو ضرورياً ومن ثم يحددون الطرق والأساليب التي يتم من خلالها تحقيق وانجاز الأهداف، ووصفت شخصية القيادة التحويلية على أنها عملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق هدف مشترك إضافة إلى تحفيز المرؤوسين عن طريق إعجابهم وإلهامهم بمثلهم الأعلى ودفعهم إلى تبني رؤية المؤسسة وكأنها رؤيتهم وتركيز طاقاتهم باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة ككل بدلا من أهدافهم الشخصية، ويكون ذلك من خلال استخدام التأثير في المرؤوسين، والطاقة والقوة الخارقة التي تسهم في خلق النموذج السلوكي لتحقيق الرؤية المطلوبة والمرغوبة. والنمط القيادي في شخصية القيادة التحويلية يتطلب تفاعلا ما بين متطلبات الموقف مع السمات الخاصة بالقائد التحويلي على أن ينسجم ذلك مع سلوك المرؤوسين، لذا فأن القائد هنا يطلب من مرؤوسيه أن يحققوا مستويات أداء أعلى من حصول الأزمات بحيث يستطيع أن يحوله لصالحه من خلال ما يتمتع به من قابلية عالية وأن يحاول تحفيز كل ما هو عقلي لدى المرؤوسين أكثر من ما هو مادي ومن خلال ذلك يستطيع أن يرفع من شأن المؤسسة من حيث الخدمات المقدمة ونوعية وكمية الأنتاج.

وعلى وفق المدخل الذي يركز على العملية في تقديمه للقيادة التحويلية يعرف (Burns) شخصية القيادة التحويلية على أنها العملية التي يرفع فيها القادة والمرؤوسين بعضهم بعضاً الى مستويات اعلى من الاخلاق والدافعية.

في حين اكد (Yuki) أن شخصية القيادة التحويلية هي عملية التأثير على المستويين الكلي والجزئي، فعلى المستوى الكلي ينبغي للقادة التحويليين أن يتحملوا مسؤولية الأنظمة الاجتماعية، وتغيير المؤسسة واصلاحها عن طريق خلق موقف سلطة مناسب، وعلى المستوى الجزئي، فينبغي للقادة التحويليين أن يهتموا بالشخصية في المؤسسة لتسهيل التغيير على المستوى الشخصي لكل فرد. وتعرف شخصية القيادة التحويلية ايضاً بأنها نمط قيادي تتفاعل فيه الادارة مع جميع الموظفين بهدف زيادة الدافعية والإقناع

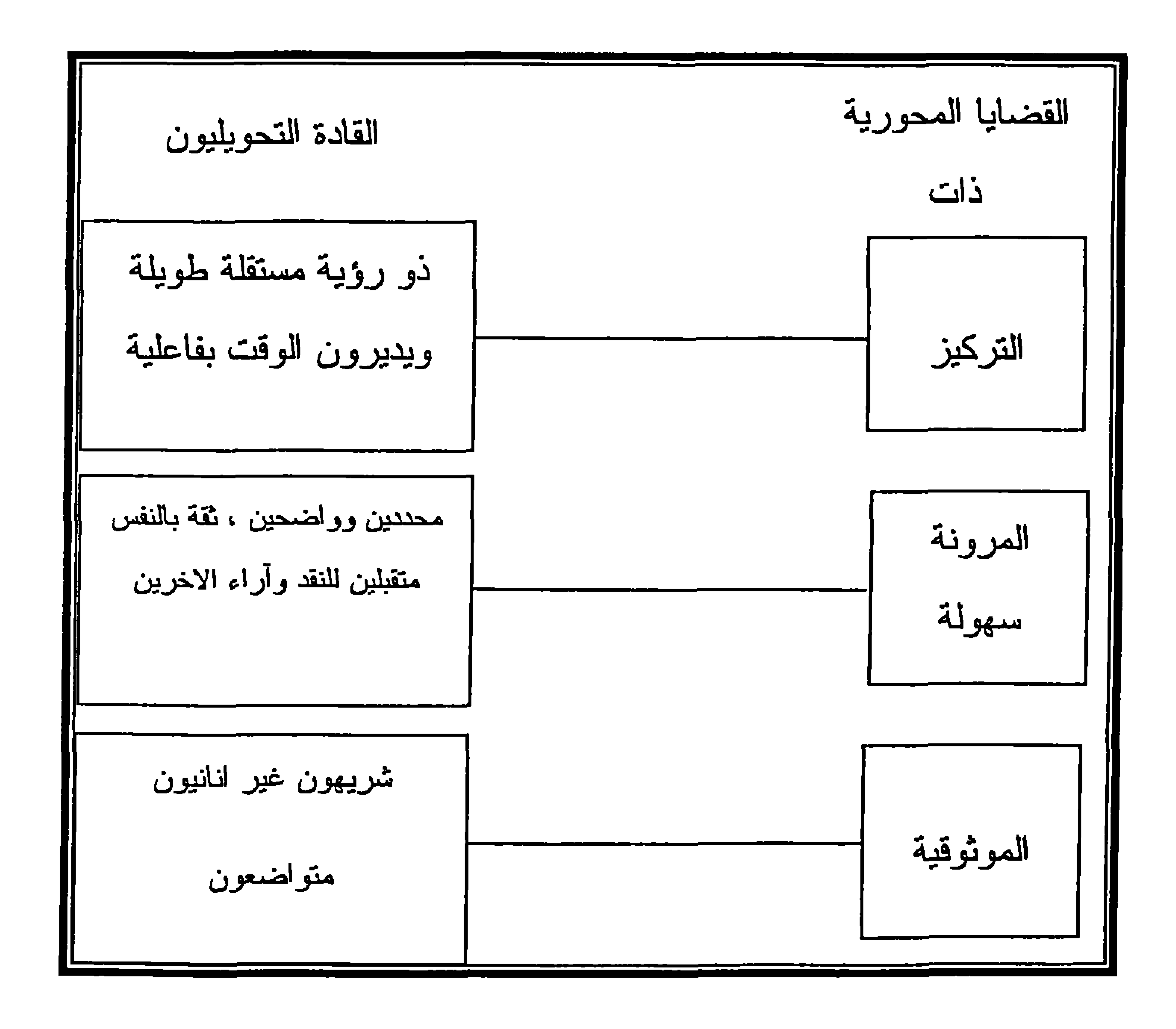
والإثارة والعمل بروح الفريق وتطوير القدرات والمهارات للوصول إلى مستوى عالٍ من الأهداف المنشودة. ويمكن من خلال الشكل (5) توضيح احد النماذج الخاصة بشخصية القيادة التحويلية:



شكل (5) أنموذج القيادة التحويلية

المصدر: الطائي، 2004، ص82.

كما يمكن تحديد ابرز الخصائص التي يتمتع بها القيادة التحويليين بالاتي:



شكل (6) الخصائص الأساسية للقادة التحويليين

المصدر: التميمي 2009، ص85 .

ثانياً: اهمية شخصية القيادة التحويلية

وفي ضوء ما جرى عرضه من مفاهيم في الفقرة السابقة فان اهمية شخصية القيادة التحويلية تتجلى في كونها مهمة لأغراض تحقيق نمو المؤسسة وتطورها، و تشكل متغيراً مهماً في فاعلية ادارة التغيير والابداع، كما انها مهمة ومفيدة للمرؤوسين ومؤسساتهم بغض النظر عن الموقف، وكذلك في المجتمع التكنولوجي الناشئ، والمجتمع الذي ينتقل من التغيير المتزايد الى خارج نطاق السيطرة تقريباً، كما أن اغلب جوانب شخصية القيادة التحويلية ينظر لها دائماً على أنها سلوك القائد الفعال في المؤسسات المتعددة الثقافات، وفي العديد من الدراسات الميدانية للمؤسسات التي يقودها قادة تحويليون قد أوجدت ربحاً وحصة سوق اكبر وكانت نسبة الدين الى حق الملكية أفضل من المؤسسات التي يقودها قادة تبادليون، ومما تقدم فشخصية القيادة التحويلية لا غنى عنها لإدارات المؤسسات اليوم، لما تشكله من عنصر مهم من عناصر النجاح والتفوق، ولهذه الأهمية وأن الباحثين أكدوا ضرورة تدريب القادة لغرض تزويدهم بخصائص القائد التحويلي ومهاراته، ووضعت برامج تطوير مهارات القادة التحويليين يمكن تلخيصها من خلال التوصيات التي وضعت من قبل (Avolio & Gibbons) كما يأتي:

1. استبأنة القيادة متعددة العوامل المطورة من قبل (Bass) وزملائه، إذ يمكن أن يستخدم بشكل أولي للمساعدة في تحديد القادة التحويليين، إذ تتضمن الاستبأنة على أبعاد شخصية القيادة التحويلية المتمثلة (بالكارزما، حفز الطموحات، التحفيز الفكري، والاهتمام بالعاملين)، ومن خلال الإجابة على فقراتها يمكن تحديد طبيعة سلوك القائد هل هو تحويلي أم لا، وكذلك جعل الأفراد اكثر إدراكاً لمواقفهم فيما يخص كونهم قادة تحويليين.
2. وضع برنامج تطويري ذات إدراك ذاتي والذي يجمع بين نقاط قوة القائد وضعفه، والبرنامج يجب أن يكون له توجيه يتعلق بالفترة الزمنية بخصوص كيفية اعتماد القائد على نقاط قوته، بينما يتم تقليل نقاط ضعفه.

3. السلوك والمهارات التي يظهرها القادة التحويليون يمكن تعلمها في مواقع العمل اعتماداً على التطوير الذاتي. ومعظم ما تعرفه بخصوص التطوير الذاتي وبناء الثقة يمكن أن يستخدم في تطوير القائد التحويلي.
4. ينبغي تأكيد تحويل المهارات والسلوك الذي يتم تعلمه في المناهج إلى الوظيفة، وتحليل حذر للعقبات المحتملة في تطوير القائد التحويلي، ومن الناحية المثلى يمكن أن يحصل التدريب على الوظيفة، وإحداث التغييرات المناسبة في السياق والثقافة لمواجهة الطموحات التطويرية للقائد.
5. جميع التوصيات السابقة تؤدي إلى استنتاج أساس واحد، وهو أن برنامج التدخل يجب أن يركز على تغيير نظام تكوين المعنى للفرد لتقريب الإطار الذي يستخدم من قبل القائد التحويلي.

ثالثاً: وظائف القائد التحويلي

يمارس القائد التحويلي عدد من المهام والوظائف يمكن تحديد اهمها بالاتي:

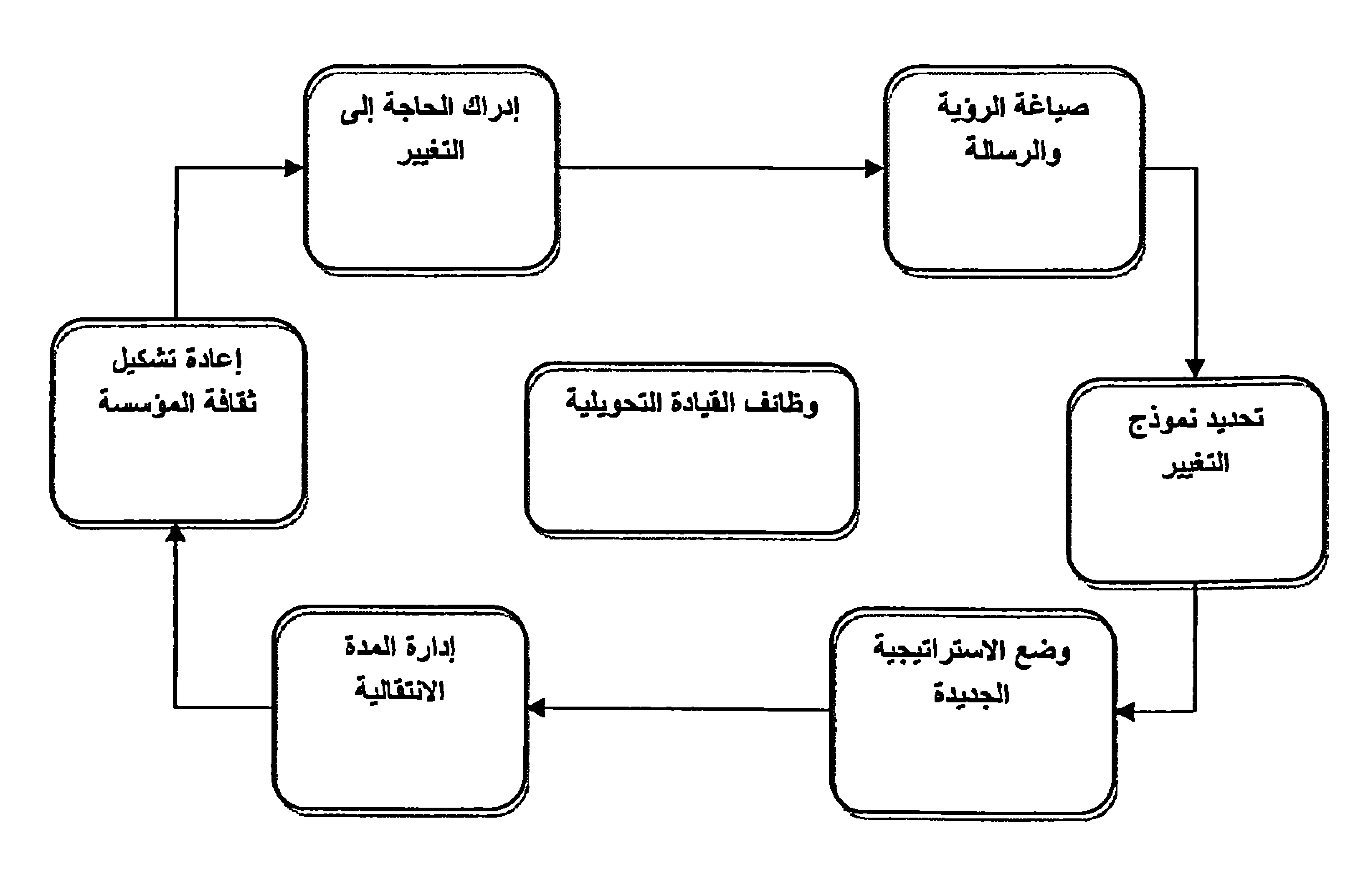
1. يُدير التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.
2. يُشرف على إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع متغيرات عدة دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.
3. يُكيف المؤسسة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي: "وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المؤسسة بحيث تعكس التوجه العالمي، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي".
4. يُدير الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية

بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لأنجاح تعامل المؤسسة مع المؤسسات العالمية.

5. يُشرف على إدارة المفاجآت: على شخصية القيادة التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

6. يُدير التعليم والتدريب المستمر: وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المؤسسات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

ويوضح الشكل (7) اهم وظائف شخصية القيادة التحويلية وعلى وفق الاتي:



شكل (7) وظائف القيادة التحويلية

المصدر: الزبيدي، 2010، ص70.

رابعاً: أنماط شخصية القيادة التحويلية

هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية ابرزها: "القيادة العقلانية، القيادة الإصلاحية، والقيادة الثورية، والقيادة البطولية، والقيادة الأيديولوجية"، على الرغم من التداخل بين هذه الأنماط وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحدود القاطعة فيما بينها، يمكن تناول بعضها بشيء من التفصيل بغرض إلقاء مزيد من الضوء عليها، وذلك على النحو التالي:

1. القيادة العقلانية: في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبنى أفكار ومعارف وقيم معينة كما مصطلح عقلي يتناول بشكل نقد يقيم او أهدافًا وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار العامة، أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلمًا أخلاقيًا والبيانات التحليلية، وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانيًا، والقائد العقلاني هو الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة . وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدى إلى تغيير الأفكار والفلسفة.
2. القيادة الإصلاحية: تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلباً لمهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائداً إصلاحياً حقيقياً فانه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدريج ولكن إلى أن تكون لديه أيضًا الرغبة في الاصلاح، ويمكن إجمال العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية بما ياتي:

- سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع، وقد لا يشجع البناء الاجتماعي على مواجهة القضايا والعمل على حلها.

- غياب الإحساس بالهدف العام على الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءًا من شخصية القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالبا ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الاجتماعي الذي يعمل من خلاله.
- فضلاً عن أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والإجرائية فهي تحويلية في روحها وإجرائية في إجراءاتها ونتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييراً جوهريًا.

خامساً : التحديات التي تواجه القيادات التحويلية

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر، ومن اهم هذه التحديات:

1. المنافسة: يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل المؤسسات أن تهيء نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على تحد المنافسة، العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيده في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.
2. العولمة: أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد،وهكذا تحول العالم إلى كيأن واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي فأن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث

التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت، أن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة، تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

3. القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد: تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم لاستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها في الخدمات المقدمة وجودة السلع المنتجة.
4. الجودة الشاملة: لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المؤسسات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للأنضمام إلى الاتفاقيات العالمية . وقد أصبحت الجودة أيضًا هدفًا لكل المؤسسات، لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.
5. التحديات التكنولوجية: تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، أن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عددًا من الميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للأنتاج وتقديم الخدمة، وتخفيض التكلفة، واحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار

حديثة لتطويرها، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية،لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة، وكذلك إدارة الموارد البشرية.

6. اتخاذ القرار في عالم متغير: أن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفاً على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، أن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار أنما أيضًا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

سادساً: إبعاد شخصية القيادة التحويلية

هناك عدد من الابعاد التي من الممكن اعتمادها في دراسة سلوكيات شخصية القيادة التحويلية، اذ حدد (Bass) أربعة ابعاد اهمها:

1. التأثير النموذجي: على وفق التأثير النموذجي يسلك القادة طريق يجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحون أهلا للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية هي أن يأخذوا في حساباتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية ويكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، فضلاً عن مشاركة القادة في الإخطار التي يتعرض لها المرؤوسين وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وأن يتفادوا استخدام القوة من اجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومتى ما توفرت هذه الصفات

المثالية سوف تتوفر لديهم صفة التأثير في الاخرين (الكارزما)، ومع مرور الوقت يعمل المرؤوسون على محاكاتهم، وتصبح أهداف هؤلاء المرؤوسين ذات معنى اكبر ويعملون بأقصى طاقاتهم.

2. حفز الطموحات: يعمل القائد التحويلي بطرائق تعمل على تحفيز والهام أولئك المحيطين به وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسيه وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل لهم وجعل المرؤوسين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا، ومرغوبة، وهي الطريقة التي يتصرف بها القادة والتي تنتج عنها الجهود المبذولة من قبل مرؤوسيهم متجددة وخلاقة، وكذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة.

3. الاستثارة الفكرية: يعمل القادة التحويليين بطريقة تجعلهم يدركون ويحركون جهود المرؤوسين لكي يكونوا مجدين ومبتكرين وذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وصنع مداخل وطرائق جديد لحل المشكلات، وتناول المواقف القديمة بطرائق ووجهات نظر جديدة، كما يجعلون مرؤوسيهم جزءا من عمليات تحديد المشاكل وإيجاد الحلول، ويحث القائد التحويلي المرؤوسين على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرض أفكارهم للنقد أبدا، وفي المقابل يستحث المرؤوسين القائد لإعادة التفكير بآرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائما، لا يمكن تحديه، وتغييره، والاستغناء عنه، أو حتى إزالته.

4. الاهتمامات الأنسانية بالفرد: طبقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل مرؤوس فيعمل كمدرب، وناصح، وصديق، وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، ويصنع فرصاً جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الحساب الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص بصفة أنسانية بدلا من النظر إليهم مجرد

مرؤوسين، ومتابعة المهام الممنوحة لهم لتقديم مزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة، مع عدم جعلهم يشعرون بأنهم تحت المراقبة، كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويشعرهم بالثقة والاطمئنان، إذا ما ارادو قول شيء، فضلا عن ذلك يقوم القائد بتفويض المهام كوسيلة لتنمية المرؤوسين وهذا التفويض يتم بموجبه للتعرف على إذا ما كأن المرؤوسين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.

الفصل السادس

شخصية القيادة البيروقراطية

الفصل السادس

شخصية القيادة البيروقراطية

تعد القيادة البيروقراطية احدى الانماط القيادية التي تمارس دور مهم في نجاح المؤسسة في المواقف الصعبة والحرجة في نفس الوقت، ويتناسب هذا النمط مع المؤسسات العسكرية بشكل خاصة مقارنة بالمؤسسات الاخرى، وذلك للحاجة الى قوة متسلطة ومركزية للتمكن من قيادات الافراد العاملين لديها بالتالي لتحقيق اهدافها، وعليه سنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم البيروقراطية وشخصية القيادة البيروقراطية واهم الموضوعات ذات العلاقة بها وكما ياتي:

اولا : مفهوم شخصية القيادة البيروقراطية

يعد مفهوم البيروقراطية من المفاهيم الغامضة نسبياً لما تتضمنه من معان متعددة، وفق الهدف من استعماله، وذلك أن مصطلح البيروقراطية (Bureaucracy) يتكون من كلمتين Bureau بمعنى مكتب و Cracy بمعنى حكم، والكلمة في مجموعها تعني سلطة المكتب أو حكم المكتب، وبعبارة أخرى فإن البيروقراطية تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم، ومن جهة أخرى، فإن كلمةBureaucrats تعني الموظفين المكتبيين، أي الذين يعملون في الوظائف المكتبية والإدارية في المكاتب الحكومية. وتتعدد معاني المفهوم في الاستعمالات التي شاع فيها فعلى سبيل المثال:

1. تعني البيروقراطية تنظيما إداريا ضخماً يتسم بخصائص ومميزات معينة.
2. تعني مجموعه الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية.

3. تستعمل البيروقراطية السلطة التي يمارسها الموظف العام، أو التنظيم الإداري الحكومي.
4. تعني البيروقراطية الدور (Role) الذي يمارسه الموظفون العموميون في إطار النظام السياسي وذلك لتنفيذ السياسة العامة في الدولة.
5. يمكن النظر إلى البيروقراطية من خلال خصائص بناء التنظيم على أساس أنها مرادفة لمفهوم بناء السلطة الهرمية (Hierarchical) في التنظيم الإداري والذي يتحقق فيه تقسيم واضح للعمل.
6. هناك اتجاه يقول بأن البيروقراطية نمط معين من السلوك الذي يعتمد على القواعد (Rules) والإجراءات المحددة سلفاً.
7. قد تتحدد فكرة البيروقراطية على أساس أنها تعني ذلك التنظيم الذي يحقق أكبر قدر من الكفاية في الإدارة وفي تحديد الوسائل التي تحكم التنظيم الاجتماعي بدقة.
8. قد يعني مفهوم البيروقراطية معنى آخر يتسم بالسلبية حيث تعتبر البيروقراطية مصدراً للروتين وتعقيد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير.
9. البيروقراطية تعني ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطان بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم.

وشخصية القيادة البيروقراطية كتنظيم إداري ضخم ترجع في نشأتها التاريخية إلى تواجد أقدم حكومة عرفها التاريخ في الحضارات القديمة، منذ الحضارة المصرية القديمة حيث شهدت الإدارة المصرية القديمة خاصة في الفترة مابين (2900 – 2475 ق.م) تنظيما وتنسيقاً للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك .وفي عهد الإمبراطور شن الكبير الذي يرجع تاريخه إلى عام 2200ق.م، كانت

الإدارة في الصين القديمة على مستوى عالي من التنظيم الحكومي وفي فترة ما بعد القرن السابع قبل الميلاد شهدت الإدارة الصينية، في عهد كونفوشيوس وغيره من فلاسفة الصين أستقراراً سياسياً واجتماعياً وإدارياً نتيجة لتطبيق القوانين ونتيجة لتطبيق نظم الامتحانات في شغل الوظائف الإدارية.ولقد عرفت الإدارة اليونانية القديمة بعض المبادئ الإدارية مثل مبدأ دوران الوظيفة كما عرفت مبدأ الخدمة العامة والذي يتمثل في التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الشخصية، وهو ما يعد من الخصائص المميزة للسلوك الإداري الجيد في البيروقراطيات الحديثة.وقد عرفت الإدارة الرومانية القديمة، خاصة، في الفترة مابين عام 500 ق.م وحتى عام 14 ميلادية الكثير من التطورات التي كان لها الأثر الكبير في تنظيم الجهاز الحكومي تأثرت بها الإدارات الأوربية فيما بعد ولقد شهدت الحضارة الإسلامية الكثير من الممارسات الإدارية المتقدمة مثل اختيار الأفراد للوظائف العامة على أساس مبدأ الجدارة كما فرقت بين عمالة (التفويض) وعمالة (التنفيذ) وهذه التفرقة هي التي عرفتها الإدارة الحديثة بصورة التفرقة بين الوظائف الإستشارية والوظائف التنفيذية.كذلك عرفت الإدارة الإسلامية مبدأ تفويض السلطة وتقسيم العمل، كما طبقت مبدأ الشورى في نظم الحكم والإدارة، مما سبق يتضح لنا أن ظاهرة البيروقراطية قد تعلقت أساساً، وفق نشأتها التاريخية وظاهرة هذه النشأة ونموها وأسبابها بالوظيفة العامة والإدارة الحكومية بيد أن البيروقراطية كموضوع يستثير عامة العلماء ارتبط بعالم الاجتماعي الألماني (ماكس فيبر 1864م 1920 -م) والتي أثارت كتاباته عن البيروقراطية العديد من التعليمات والمزيد من الأبحاث والدراسات ولدت البيروقراطية مع نشوء الدولة الحديثة المعززة بجيش ضخم من الموظفين ورجال الإدارة ذوي الاختصاص بالمهام الموكلة إليهم أو سياسيين كانوا شريحة مؤثرة ذات نفوذ في الدولة وقراراتها السياسية، معبرين بذلك عن تحقيق مكاسب خاصة، أو توجيه السياسة العامة وتلك السلطة والقوة تمارس على المواطنين مع أن الحضارات القديمة في مصر الفرعونية أو الصين قد شهدت نوعا من البيروقراطية البدائية، حيث أن المجتمعات التي تكونت على أساس العائلة والقبيلة لم تكن تعرف الإدارة المعقدة، وكانت أغلب الأوامر الشفوية والأعراف تنقل

مباشرة دون واسطة، وعليه فإن الإدارة لم تظهر إلا مع مؤسسة الدولة في نموذجها الأول الدولة - المدينة حيث ظهرت الحاجة إلى وجود إدارة تشرف على إيجاد الموارد المالية لتمويل حاجات الدولة وإشباع خزينتها، لقد توطدت البيروقراطية أكثر منذ نهاية عصر النهضة في أوربا حيث ظهرت تحولات سياسية واجتماعية وتقنية، ومع تحولات القرن التاسع عشر وخصوصاً ظهور الفكر الليبرالي والثورة الصناعية ركزت البيروقراطية وجودها، وارتبطت فكرتها بالأساس بالتنظيم الإداري أي سلطة وحكم المكاتب، ولم يثر ذلك أي إشكالية لحاجة الدولة إلى أجهزة ومؤسسات لإدارة دواليبها. لكن البيروقراطية أصبحت مشكلة، وأهم موضوعات علم الاجتماع السياسي عندما طرحت التساؤلات حولها في المجتمع الذي يكون فيه الشعب هو صاحب القرار، وإن أجهزة الدولة- البيروقراطية لا تمثل المجتمع، كما أن البيروقراطية كتجسيد للمصلحة العامة تقابل المصلحة الشخصية للأفراد، هو تعارض وهمي يستخدمه البيروقراطيون لخدمة أوضاعهم الشخصية.

أن البيروقراطية أخذت دلالات متعددة لا تقتصر على الجهاز الإداري في الدولة، أي على شكل من أشكال التنظيم الحكومي، بل أخذت معاني مختلفة فهي شكل من أشكال الحكم أو صفة تطلق على نظام حكم تميزا له عن الأنظمة الأخرى كالديمقراطية والأرستقراطية، أما ماكس فيبر ألمع منظري علم الاجتماع السياسي، فيعد أهم من وضع نظرية حول البيروقراطية، وقد عرفها من خلال خصائصها معتبرا إياها تعبيرا عن العقلانية في النظام الرأسمالي، فهي ميكانزم عمل السوق العالمية المفتوح، والخاصية الجوهرية لها، تقاضي أفرادها للرواتب اعتمادا على جدول مرتبات معين، وتتطلب الوظيفة في الجهاز البيروقراطي إخلاصا موضوعيا والتزامات مفروضة على القائم بها وخصوصا أن هناك استقلالا نسبيا عن الدولة من خلال النظام المؤسساتي، فضلا عن وجود درجة معينة من التخصيص الوظيفي، وتقسيم للعمل على أساس فردي، كما أن ارتباط البيروقراطية بالتكنولوجيا تساعد على تطوير وسائل فنية تيسر التبادل، كالمال والتسليف والبنوك، وأخيرا وليس أخرا فإن البيروقراطية تشكل الظاهرة المحورية في النسق وأساس التفاعل الاجتماعي، لقد حثت دراسة ماكس فيبر الباحثين الاجتماعيين

والسياسين على الاهتمام بالتأثير الذي يلعبه الجهاز البيروقراطي في النسق الاجتماعي، وعلى النسق السياسي بوجه خاص في المجتمعات الحديثة، ومن أبرز من درس البيروقراطية بعد فيبر وأهم من كتب فيها (ميشيل كروزيه) يعد من الذين تناولوا البيروقراطية من خلال المدخل الإنساني حيث ربط بين تطورها وتضاؤل الحرية الفردية، فهي بالنسبة له مكونة من دوائر الدولة يعمل بها موظفون معنيون ومنظمة بشكل تسلسلي وتعتمد على سلطة حاكمة، وربما عبر كروزيه عن شعور بالأسى لواقع البيروقراطية في أوربا، على عكس فيبر الذي أضفى صفات إيجابية عليها لأنه نظر إليها في سياق الدفاع عن النظام الرأسمالي في مواجهة النظم الأخرى، ومن ثم يرى كروزيه أن البيروقراطية هي تنظيم لا يستطيع تصحيح سلوكه عن طريق إدراك أخطائه السابقة، إذ أن القواعد التي تعتمد عليها البيروقراطية غالبا ما يستخدمها الأفراد لتحقيق أغراضهم الشخصية، ويأتي موريس دفرجيه بعد كروزيه من حيث الأهمية وقد اعتبر دفرجيه البيروقراطية جماعة من الموظفين المهنيين، يقومون بمهنة ذات مظهر خاص، ويتم الدخول والتدرج والانضباط والتعويضات والمخالفات تنظيما دقيقا، وتكون المنافسات ذات صفة شخصية محدودة، كما تكون الكفاءات محدودة في كل الدرجات بمعايير موضوعية بواسطة الشهادات والامتحانات والمباراة وبصورة عامة يعمل التنظيم البيروقراطي بأكمله وفقا لقواعد محدودة بدقة وتكون موضوعية سواء تعلق الأمر بالعلاقات السلطوية الداخلية، أو بالعلاقات مع الموظفين، أو الصلات مع المتعاملين. وبصورة عامة هناك سبعة مفاهيم حديثة للقيادة البيروقراطية، كل منها يعد تطويرا لسابقه هي:

1. هو الذي ينظر إلى البيروقراطية بوصفها تنظيما عقليا، وقد تأثر أنصار هذا الاتجاه بالتفسير الفيبري للبيروقراطية، وحاولوا فهم العلاقة بين العقلانية التي هي سمة للنظام الرأسمالي، والخصائص التي حددها ماكس فيبر للبيروقراطية، وتسائلوا إلى أي حد تعبر هذه الخصائص عن النظام الرأسمالي؟ وقالوا بأنه لا توجد علاقة ضرورية بين هذه الخصائص والعقلانية وإن كلاهما لا يدخلان ضمن تعريف البيروقراطية، فالعلاقة بين

خصائص نظام اجتماعي بالذات والنتائج المترتبة عليه مسألة يحددها البحث العلمي، وعموما فإن البيروقراطية من هذا المنظور تشير إلى نموذج للتنظيم الرشيد يلائم تحقيق الاستقرار والكفاءة الإدارية.

2. وهذا المفهوم يصل إلى النتيجة التي توصل إليها ميشيل كروزيه باعتبار أن البيروقراطية شيء يتعارض مع الابتكار الإداري، إذ إن العرض الآلي للسلوك الإنساني الذي يشكل قاعدة البيروقراطية يؤدي إلى خلل وظيفي خطير، لأن بنية المؤسسة تؤدي إلى إشراف متزايد من قبل القادة على انتظام سلوكيات المرؤوسين.

3. ينطلق هذا المفهوم من المعنى الاشتقاقي للبيروقراطية، أي حكم الموظفين وعليه فهو بحسب هذا المفهوم نظام حكومي تكون الرقابة عليه متروكة كلية في يد طبقة من الموظفين الرسميين الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد العاديين، ويغلب على هذا الجهاز الإداري الرغبة الشديدة إلى الالتجاء إلى الطرق الرسمية في الإدارة والاعتماد على المرونة من أجل تنفيذ التعليمات، وكذلك البطء في اتخاذ القرارات والعزوف عن الالتجاء إلى التجارب كما يتحول أعضاء (البيروقراطية) إلى طائفة تحتكر العمل الحكومي من أجل مصلحتها الخاصة، ويتحول عملها إلى غاية في حد ذاته.

4. وهو المفهوم الذي استخدمته الأنظمة ذات الطابع الشمولي، التي ترى أن البيروقراطية نوع من الإدارة العامة لذلك كان الاهتمام بالجماعات التي تؤدي الوظائف أكثر من الاهتمام بالوظائف ذاتها.

5. إن ارتباط البيروقراطية بالإدارة العامة أصبح يمثل محاولة لاستخدامها كوحدة للتحليل في الدراسات المقارنة، وأغلب الدراسات التي اعتمدت على ذلك صنفت البيروقراطية انطلاقا من مدى استغراقها في العملية السياسية.

6. وهذا المفهوم تأثر بماكس فيبر أيضا، ويعد البيروقراطية إدارة الموظفين، لذلك اهتموا بفحص كفاءة النموذج المثالي وقدرته على استيعاب كافة خصائص الإدارة، وكذلك ركز على فعالية الجهاز الإداري، لذلك انتشر هذا المفهوم في علم الإدارة أكثر من علم السياسة.
7. وهو الذي يعتبر البيروقراطية غير مقتصرة على الجهاز الحكومي بل الذي يولد عندما ترسى أصول صريحة لتنسيق نشاطات مجموعة معينة من أجل بلوغ أغراض محددة، أو أنه وحدة اجتماعية تحقق أهدافاً محددة، إلا أنه يتميز- هذا التنظيم- بالتسلسل الرئاسي والتباين في التخصيص.
8. إلا أنه يلاحظ في هذا التعريف قد يعوم مصطلح البيروقراطية إذ إن كل المجتمعات مهيكلة في تنظيمات متباينة، كما يصعب الفصل بين التنظيم والإدارة.
9. وهو المفهوم الذي يعتبر أن البيروقراطية تعبير عن المجتمع الحديث، كما ماركس حين أطلق عليها لفظ المجتمعات الرأسمالية التي تعتبر مرحلة متقدمة وفق التفسير المادي للتاريخ.
10. وذهب أنصار هذا المفهوم بعدم وجود تفرقة بين رجال الإدارة ورجال السياسة، وعدم ضرورة لوجود ثنائية تقليدية تفصل الدولة والبيروقراطية، أو بين المجتمع وبين وجود عدد هائل من التنظيمات الكبرى التي تجسد البيروقراطية في هيكلة الدولة الحديثة.

ويمكن تحديد ابرز مزايا شخصية القيادة البيروقراطية بالاتي:

1. ملائمتها لبعض المواقف والظروف الحرجة والتي تتطلب اتخاذ عدد من القرارات السريعة بالاضافة الى دورها في معالجة المشكلات والأزمات.
2. ملائمتها مع بعض النوعيات من المرؤوسين.

3. لا يفضلون استعمال السلطة أو عديمي الثقة بأنفسهم أو الذين لا تجدي معهم وسائل الاستمالة والإقناع والتأثير أو الذين يتصفون بالعدوانية والشغب.

ثانياً: خصائص شخصية القيادة البيروقراطية

القائد التسلطي له خصائص تجعله الأعلى استبداداً منها:

1. تركيز كل السلطات في يده دون تفويض.
2. يصدر الأوامر ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها وتنفيذها.
3. يحاول دوماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته بحيث تكون كل الأمور خاضعة لسلطته وسيطرته.
4. يتبع أسلوب الإشراف المحكم close supervision للشك وعدم الثقة في المرؤوسين.
5. يطبق الأنظمة دون تقدير لظروف وأحوال مرؤوسيه.
6. يحدد منفرداً ودون مشاركة سياسات المؤسسة وخططها.
7. يحتفظ بالمعلومات التفصيلية للعمل كما يحدد الخطوات التنفيذية له.
8. تخلو علاقته بمرؤوسيه من العلاقات الإنسانية فهي ليست من اهتماماته، فلا مودة ولا تعاون بل عزلة ويفرد وحده في برجه العاجي.
9. سريع الغضب والانفعال، ومواقفه متخبطة.
10. يركز الاهتمام على نفسه ولو على حساب الآخرين دون مراعاة لحاجتهم وإذا تحقق الانجاز ينسبه لنفسه أما الفشل فيتنصل منه ويلحقه بالمرؤوسين.
11. ليس لديه بعد للنظر وكثيراً ما يلجأ للتهديد والوعيد والتحفيز السلبي.
12. أحكامه وقراراته تبنى على أسس شخصية، وحلوله مؤقتة وعادة ما تظهر المشكلات من جديد نتيجة لذلك.

ومن جهة اخرى تم تحديد ابرز هذه الخصائص بالآتي:

1. التخصص الوظيفي.
2. توزع النشاطات والأعمال.
3. توزع السلطة.
4. طرق وأساليب محددة للعمل.
5. تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال ونشاطات المستويات الدنيا.
6. تعتمد على المستندات.
7. يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص للموظف.
8. إن الإدارة تحتاج إلى خبرة ومران وتدريب.
9. تطبيق قواعد وتعليمات للعمل، وكلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات ارتفعت خبرته وكفاءته.

ثالثاً: انتقادات شخصية القيادة البيروقراطية

هناك بعض الانتقادات توجه شخصية القيادة البيروقراطية والتي لا تخلو من أشياء سلبية وخاصة حال تطبيقها، ومن تلك الانتقادات:

1. إهمالها للجانب الإنساني في التعامل مع المرؤوسين.
2. السلطة تتركز في فئة قليلة من المستويات العليا.
3. عزل المرؤوس في عمله عن حياته الخاصة وعدم فتح مجال للتداخل بينهما.
4. فتح المجال للمبادرة يدعو إلى الاجتهادات والتي تكون غالبًا اجتهادات خاطئة.
5. لها آثار سلبية تعوق الانجاز.
6. قتل روح المبادأة ونزع الثقة والتصدي للقيادة.
7. الهروب من المسؤولية خشية المسائلة.

8. تعطيل التغذية العكسية أو جعلها شكلية مما يقلل من شعور المرؤوسين باحترامهم.
9. انجاز العمل بالحد الأدنى تجنباً للعقاب.
10. الشعور من قبل المرؤوسين بالفشل والإحباط وتثبيط العزم والهمم عملاً وقولاً، مما ينتج عنه العدوانية والسلبية وحتى الضرر النفسي والذي يقود إلى الصراعات وفساد العلاقات.
11. ظهور تجمعات غير رسمية تحمي بعضها من القيادة أو تعمل معا ضدها والعمل على معارضة أوامرها مما يعيق الوصول للأهداف.
12. انخفاض الروح المعنوية والتي تستتبعها انخفاض الكفاية الإنتاجية والرضا والولاء وكثرة الشكاوي والغياب وارتفاع معدل دوران العمل أو تركه.

الفصل السابع

شخصية القيادة الديمقراطية

الفصل السابع

شخصية القيادة الديمقراطية

يمكن لاي فرد أن يمارس القيادة الديمقراطية ولكن الحاجة لممارسة هذه القيادة تعتمد على حجم السلطة الممنوحة اليه ومدى استقلالية المنصب الذي يشغله والعمل المسموح له القيام به، جميعنا يمارس القيادة بشكل يومي إن لم يكن على مدار الساعة على كل حال عندما تتعامل مع أناس من ثقافات متنوعة أو جنسيات متعددة أو أشخاص من عصبيات متعددة في العمل عليك أن تكون ماهراً في التنقل من نمط لآخر من أنماط القيادة، لمساعدتك في فهم العملية القيادية والاختلافات بين الأنماط القيادة المتعددة وكيف يمكن استخدامهم، وسوف نبين مفهوم شخصية القيادة الديمقراطية وكل ما يتعلق بهذا النمط من القيادة وكما ياتي:

اولاً: مفهوم شخصية القيادة الديمقراطية

ان تفكير الجماعة افضل من تفكير الفرد، فالعمل بالتفكير الجماعي يساعد على ان يكون مستوى الاداء مرتفعاً واختيار القرارات الصائبة، ويعتمد النمط الديمقراطي على اشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين، ويشجع القائد الأفراد على المنافسة والتعاون، ويشاركهم الرأي والمشورة فيما يجب عمله، و يلتزم بأهداف الجماعة، ويترك للجماعة حرية توزيع العمل بين أعضائها ويكون موضوعياً في مدحه ونقده للأفراد، كما يشعر الأفراد بأهمية مساهمتهم الإيجابية في التفاعل الاجتماعي، و يختارون رفاق العمل والأعمال التي يرغبون فيها طبقا لقدراتهم وميولهم و يكونوا أكثر تماسكاً وترابطا، وروحهم المعنوية عادة ما تكون مرتفعة، و إذا ترك القائد مكانه استمر العمل والنشاط دون أن يحدث له خلل، فعلى سبيل المثال يظهر هذا النمط في بعض المجالات داخل المدارس والجامعات مثلما يحدث عند تشكيل انتخابات اتحاد الطلاب بالمدرسة والجامعة حيث تعقد الانتخابات أولاً على

مستوى الكليات ثم تعقد الانتخابات مرة أخرى على مستوى (المدرسة أو الجامعة) لاختيار رئيس الاتحاد ونائبه وأعضاؤه، و تعد هذه خطوة مبدئية لتعويد الطلبة على حرية الرأي والاختيار وتنمية الفكر الديمقراطي لديهم، كما يربى الفكر الديمقراطي لدى شباب الجامعة من خلال الاشتراك في المعسكرات الخاصة بإعداد القادة، وأنشطة الجوالة، وأنشطة التربية العسكرية والأنشطة الرياضية والمسابقات الثقافية والرياضية، وهذا النمط هو الذي يعطي فيه القائد مساحة واسعة للمرؤوسين لكي يشاركوا في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك التفاعل فيما بينهم جميعاً، اذاً شخصية القيادة الديمقراطية تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار، والإقناع والتشاور عند اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط، فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور مع ذوي العلاقة، وعادة تعتمد هذه القيادة على مبدأ الترغيب لا التخويف والتهديد والوعيد، فالقائد الديمقراطي يشجع الآخرين ويقترح الحلول ولا يمليها عليهم أو يفرضها، ويترك للآخرين حرية اختيار البدائل والحلول ويراعي رغبات الآخرين، ويهتم هذا النمط من القادة بالعمل اهتماماً عالياً لتحقيق الأهداف المرسومة وكذلك اهتمام عال بالعاملين وتحقيق أهدافهم أيضاً، لأنهم الأساس في تنفيذ السياسات والخطط المرسومة من خلال خلق جو من المحبة والألفة، كما يقوم هذا النمط من القيادة على تفويض بعض من سلطاتها لضمان سير العمل دون تأخير أو عرقلة، وهدم جدار المركزية بينها وبين العاملين كما تهتم هذه القيادة بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين لما لها من أهمية بالغة في دفع العملية الانتاجية إلى الأمام وتحقيق الاهداف المتواخاة.

ثانياً: مرتكزات شخصية القيادة الديمقراطية

ترتكز شخصية القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في:

1. إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وتتمثل العلاقات الإنسانية بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه في العمل في تحقيق الاندماج وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
2. إشراكهم في بعض المهام القيادية، وتعني بذلك دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم، وتحليلها ومحاولة

الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الممكنة لها المناسبة للمشكلات الإدارية.

3. أصبحت القيادة في وضع يحتم عليه الإقدام على تفويض السلطة دون خوف من الفهم الخاطئ الذي يدور حول أن التفويض يعني التخوف من ممارسة السلطة، وحلت محل هذا الفهم الخاطئ عوامل الثقة القائمة على ضرورة إقامة علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه، وإشراكهم في صنع قراراته.

ثالثاً: خصائص شخصية القيادة الديمقراطية

يمكن تلخيص اهم الخصائص التي يتمتع بها للقائد الديمقراطي بالمقارنة مع القيادة في الأنماط الاخرى بالاتي:

1. يتمتع بذكاء اجتماعي وقدرة على التفاعل الاجتماعي مع المرؤوسين.
2. يحرص على بناء الجماعة وتماسكها والمحافظة عليها من خلال كفاءته في إدارة الصراع والتفاوض،وحل المشكلات واتخاذ القرار.
3. قادر على تزويد المرؤوسين بالمعلومات والمعارف الجديدة.
4. يمارس مبدأ الشورى ويتبادل الآراء مع طلابه
5. يتصف بالطموح، المثابرة، الإبداع والابتكار، التخطيط والتنظيم في عمله، القدرة على حل الصراع الشخصي.
6. يمارس التوجيه والإرشاد بكفاءة.
7. يتمتع بذكاء انفعالي بحيث يكون لديه القدرة على معرفة مشاعر وانفعالات المحيطين به وإدارة انفعالاته.

ويتميز نمط القيادة الديمقراطي من حيث الاهتمام بالمرؤوسين بعدة خصائص أهمها:

1. يهتم بحل الخلافات التي تحدث بين المرؤوسين.
2. يحقق الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين.

3. يتجنب مواجهة المرؤوس بأخطائه أمام الآخرين.

كما يتميز نمط شخصية القيادة الديمقراطية من حيث الاهتمام بالعمل بعدة خصائص أهمها:

1. وضع الخطط واتخاذ القرارات بعد اخذ آراء وملاحظات ذات الإطراف ذات العلاقة.
2. يناقش المرؤوسين في أمور العمل ويبحث ما يرد منهم من مقترحات.
3. يفوض بعض الصلاحيات الإدارية للمرؤوسين لضمان سير العمل.

رابعاً: مزايا شخصية القيادة الديمقراطية

يمكن تحديد اهم المزايا التي توفرها شخصية القيادة الديمقراطية للمؤسسة بالاتي:

1. يخلق الجو الديمقراطي إشباع لحاجات المرووسين الإنسانية.
2. تفهم الرئيس لمشاعر المرووسين ومعرفة مشاكلهم ومساهتمه في معالجتها، لذا ينتج جماعة عاملة تكون أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً، ويؤدي بالتالي إلى رفع الروح المعنوية لمثل هذه الجماعة وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية.
3. توفير المناخ النفسي والاجتماعي الملائم لزيادة الإنتاج وتحسينه.
4. تنمي روح الابتكار والعطاء بين المرؤوسين، وإعطائهم فرصة للتعبير عن شخصياتهم وقدراتهم حيث تنفي السلبية التي توجد في النمط الأتوقراطي.

خامساً: انتقادات شخصية القيادة الديمقراطية

من أبرز الانتقادات او المآخذ على النمط الديمقراطي ما يلي:

1. أن محاولة القائد تشجيع مرؤوسيه وبث روح الثقة والمسؤولية في نفوسهم عن طريق إشراكهم وتفويضهم السلطة، ومنحهم بعض الاستقلال في ممارسة بعض الأعمال كل ذلك لا يؤدي بالضرورة إلى جعلهم يؤدون الأعمال المطلوبة منهم على أحسن وجه.

2. صعوبة زيادة إشراك جميع المرؤوسين في صنع القرار، اذ تعد المشاركة في بعض الحالات علامة من علامات ضعف القائد وقد تفقده الدور القيادي.
3. تستلزم كثيراً من الوقت والجهد والتنظيم مما لا يتيسر للقائد، خصوصاً في أوقات الأزمات التي يترتب عليه أن يصبح القرار أمراً معقداً ومكلفاً للجهد والمال.
4. قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية مثل عدم الانضباط في العمل بين المرؤوسين وتأخرهم في الأداء، وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف السريعة، وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات.

الفصل الثامن

شخصية القيادة التربوية

الفصل الثامن

شخصية القيادة التربوية

ان مدرسة القرن الحادي والعشرين، تتطلب من مدير المدرسة جهداً اضافياً كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات ديمقراطية، من خلال تخطيط الأهداف ووضعها أو تحديد الاجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها كل هذا يهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها وكذلك تفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوه مسؤوليه الادارة والقيام باعباء المدرسة والإشراف عليها كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف إن المدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين ويلهب فيهم المشاركة الكفؤءه وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق، وسنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم شخصية القيادة التربوية وما يتعلق بها من خصائص وانماط ومسؤوليات والمهارات:

اولاً : مفهوم شخصية القيادة التربوية

الادارة عمل انساني يتم بالإنسان ولصالحه، ويعد بناء الانسان وصقل خبراته وتمكينه من الاعتماد على مكنون قدراته وطاقاته واحداً من اهم الاهداف التي يسعى المخططون التربويون الى تحقيقها، والتربية في مضمونها العام هي جزء لا يتجزأ من العملية الادارية بشكلها العام، فالإدارة هي تنظيم لمجموعة من الاعمال او الافراد الذين يكونون القاعدة العملية للمؤسسة، وبنفس القدر فان التربية في مجملها هي عبارة عن تنظيم و ترتيب لسلوك الطلبة واعدادهم ليكونوا أكثر تفاعلا مع مجتمعهم ومع المحيط الذي يعيشون فيه واستخراج وصقل امكانياتهم وقدراتهم، الادارة فطرة لان كل انسان يمارسها بل لعل كل مخلوق يمارسها، ان الحركة قرار يصدر عن ارادة، والسلوك قرار

يصدر عن ارادة، والكلام والصمت والرضا والغضب والقبول والرفض كلها حركات تصدر عن الارادة. وتنجح الادارة او تعتبر كذلك بمقدار ما تحقق من اهداف النشاط الذي تقوم عليه مؤسسات الصناعة الانسانية وعلى راسها مؤسسات التعليم والتدريب، اليس الفرد يمارس الادارة كل لحظة من لحظات حياته تخطيطاً وتنفيذاً ومراجعة وتقويما، ويتحمل نتائج هذه الادارة وتبعاتها ان خيرا فخير يجنيه وان سوءاً وشراً فمثلها يناله وادارة واذا كانت الادارة التناسقية القائمة على تطبيق نموذج الادارة المدرسية تهتم فيها كل مؤسسة بذاتها، وتحاول ان تجيد عملها لتحقيق اعظم فائدة ممكنة منه ويسرها اخفاق المنافسين بقدر ما يسرها نجاحا فان الادارة المعنية بالإنسان لا تدار بهذا التوجه ولا يحكمها هذه الروح ولكنها تدار بروح الرسالة التي ترمي الى تحقيق الخير للناس كافة والمشاركة في المنافع بين البشر جميعا، وتستشعر ان نجاح الواحد نجاح للموضوع، من جهة التعليم وحين نحاول تطبيق هذه الفكرة على ادارة مؤسسات التعليم او المؤسسات المعنية بالصناعة البشرية بوجه عام، كما ان التعليم نسقاً ثقافياً يحرص القائمون عليه على امرن متلازمين:

1. نقل الذاتية الثقافية للمجتمع وهي التي تميزه عن غيره من المجتمعات من جيل الى جيل.
2. تجديد المتغيرات الثقافية في المجتمع وفقا للتحديات التي يفرضها التطور العلمي والتكنولوجي والتقدم في مجال المعلومات والتواصل البشري.

والمقصود بالمتغيرات الاساليب والوسائل والتقنيات التي تطبق في الحياة اليومية، والمقصود بالذاتية الثقافية الثوابت المميزة للامة واهمها: القيم الدينية والخلقية والاجتماعية، ولغة المجتمع، التي هي وعاء ثقافته، ولان التعليم نسق ثقافي فان اهم ما ينبغي ان تتجه الادارة التربوية اليه هو تأصل الذاتية الثقافية، فالثقافة مزية اختص بها الانسان على سائر الخلق بما اودعه الله فيه من قدرة على التفكير والادراك والنظر والتذكير والتحليل والتعليل والتفسير والتجريد والتوقع والتخطيط والتواصل مع الاخرين والاعتماد المتبادل على الغير، وهي مفهوم تجريدي يستدل عليه بما هو كائن في عقول ابنائنا من تصور للكون وخالقه، وللحياة و غايتها، ولمكانة الانسان ودوره فيها، وما هو مستقر في وجدانهم من معتقدات وقيم، وما يقدمونه للإنسانية من الوان المشاركة

الفكرية والابداع الفني والجمال، لذا فان عملية اختيار القيادات التربوية تعد من اهم واخطر العمليات الادارية على الاطلاق، فالتربوي القيادي هو من يبني شخصية مدير الغد ومخطط السياسات وموجه المجتمع. ومن الضروري جدا وضع المعايير والاسس المناسبة لاختيار القيادي التربوي حتى نضمن بناء صحيحا لقيادي المستقبل وان تحقيق مؤسساتنا الاهداف المتوخاه، ومن اهم الاسس التي يستوجب اتباعها من اجل ضمان ترسيخ مبدأ شخصية القيادة التربوية:

1. الاعداد السليم للقيادات التربوية.
2. تطبيق نظام القيادة الجماعية.
3. منح الادارات التربوية جميع الصلاحيات اللازمة للعمل مع تكثيف اعمال المتابعة والتوجيه والتقويم المستمر.
4. تطبيق نظام التخطيط طويل المدى والمتوسط المدى وقصير المدى لتنظيم برامج عمل الادارة التربوية .
5. تفعيل دور البحث التربوي لأنه اداة مهمة للتعليم الذاتي والتطوير السريع.
6. تعزيز ادارات التطوير التربوي وتنشيط دورها.
7. الاستفادة من التقنية الحديثة (الحاسوب وتقنيات الاتصال المتطورة) لتحقيق سرعة تبادل الخبرات وتوثيقها تدريب واعداد الكوادر الادارية.

للتدريب اهمية قصوى في تفعيل وتنشيط الادارة التربوية وبدونه لا يمكن ضمان اعداد الاداري الكفء القادر على القيام بواجباته التربوية المنوطة به، ومن اهم الفوائد التي يحققها تدريب الكوادر الادارية، علاج القصور الاداري تنمية القيادات التربوية فكريا ووظيفيا. تطوير المهارات الفنية للقيادي التربوي كما يسعى التدريب الى تمكين القائد التربوي من المهارات اللازمة لإدارة المؤسسة التربوية، مثل المهارات الفنية والفكرية والادارية. الادارة التربوية والمتغيرات التكنولوجية، اضافت المتغيرات العالمية والتكنولوجيا ابعادا جديدة على العملية التربوية، واصبح من الضروري معها اعداد الاداري التربوي اعدادا يناسب تلك المتغيرات ويتفاعل معها، ولا يعقل ان ننتظر من

اداري تربوي يعيش بأفكاره القديمة ان يكون لنا جيلا متناسقا مع التطورات التكنولوجية والعلمية الحديثة ما لم نقم بإعداده الاعداد الجيد الـذي يـضعه في خـط متـواز مـع تلـك التطورات، واصبح من الضروري علـى التربـويين ان يـصمموا خططهـم علـى اسـاس المتغيرات المحيطة بهم وعلى اساس الجو النفسي الذي يعيشه الطلبة من جراء ما يحيط بهم من متغيرات، ومن اهم المشكلات التربوية تواجه القادة التربويين مـشكلة المحافظـة علـى الجو النفسي للمعلمين وتوفير الجو المناسب لهم ليشاركوا في العملية التربوية بقـدر عـال من الفعالية والنضوج.

ثانيا: صفات شخصية القيادة التربوية

ان الاداري التربـوي هـو احـد الاسـس الرئيـسة في العمليـة التربويـة فانـه لمـن الضروري ان يتصف بصفات خلقية وادارية عده منها:

1. ان تقوم شخصية القيادي التربوي علـى الايمـان الـذي يجعـل مـن القيـادي التربوي شخصا متوازنا ومتصفا بكافـة الـصفات الايمانيـة الـتي تبعـده عـن الشبهات.
2. توخي الموضوعية في اتخاذ القرارات وعدم السماح للميـول الشخـصية بـان تسيطر على توجهاته وقراراته.
3. الاعتدال والوسطية في حسم الامور.
4. انتهاج الاساليب العلمية في وضع وتبني الخطط الادارية والتربوية.

اذن القيادي التربوي الناجح هو الذي يتمتع بالصفات السابقة ويـنجح في تحقيـق اغراض رئيسية تتمثل في:

1. جعل مهام العمل وبيئته اكثر جاذبية.
2. الربط بين مهام العمل وانجاز الاهداف المحددة.
3. الربط بين تحقيق اهداف العمل والعائد الشخصي.

اذن تمثل شخصية القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية ذلك أن الفرد قد يكون قائداً في موقف وتابعاً في موقف آخر، لذلك يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم المسؤولية ارتباطاً وثيقاً وترتبط القيادة أيضاً بنمط الشخصية وتعد القيادة بمختلف مستوياتها هي الجهة المخططة والمشرفة والمنفذة لجميع العمليات والأنشطة التربوية والهدف منها تنظيم وتنسيق الجهود والفعاليات وصولاً إلى تحقيق الأهداف والغايات، أي انها هي التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري، وهناك عدة صفات يجب أن تتوفر في القائد التربوي صفات تتعلق بشخصيته وباستعداده العلمي والمهني وقدراته وطريقة تعامله مع الآخرين والمثابرة على العمل والصبر والتصميم على بلوغ الغاية كما يجب أن يكون قادراً على فهم المكان والزمان والأشخاص وأن يحسن التعامل معهم ويدرك الأهداف التربوية إدراكاً صحيحاً، وكذلك تكون لديه القدرة على العمل المستمر للنمو المهني للمرؤوسين وذلك بإبراز قدراتهم ورعاية ميولهم ومساعدتهم على فهم الاتجاهات الاجتماعية السائدة وتفسيرها ووضع البرامج التي تحقق الغايات والأهداف، وأن يكون صادقاً وصريحاً ويتمتع بشخصية ديناميكية قوية وجذابة متصفاً ببعد النظر والاعتماد على النفس والقدرة على الابتكار وأن يكون حازماً وقت الحزم ومطلعاً على كل ما يزيد من فهمه للنظم الاجتماعية والوظائف التربوية وكل ما يزوده بالمهارات والمعلومات التي تعينه على تحسين المواقف التعليمية وتشخيصها.

ثالثاً: خصائص شخصية القيادة التربوية

تتميز شخصية القيادة التربوية والتعليمية بكونها عملية إدارية ديناميكية دائمة الحركة والتطور فهي تتناول الأنشطة التي يتم بمقتضاها تسيير وإدارة شؤون التعليم بدءاً من تخطيطه ورسم سياساته وانتهاء بتقويم نتائجه ويمكن تلخيص أهم خصائص شخصية القيادة التربوية بما يلي:

1. الاستمرارية: تتمثل في كون شخصية القيادة التربوية والتعليمية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المتشابكة والمستمرة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية، وشخصية القيادة التربوية مستمرة لأن الأهداف التربوية ووسائل تحقيقها متغيرة ومتجددة.
2. التكامل: فالإدارة التربوية والتعليمية تهتم بكل ما يتصل بالنظام التربوي من رسم سياسات وتخطيط برامج واتخاذ قرارات إلى التنفيذ والمتابعة والتقويم والتطوير فهي تعنى بكل ما يتصل بالتلاميذ والعاملين في الحقل التربوي والتعليمي والمناهج والإشراف والتوجيه والنواحي البشرية والمادية والفنية كما تهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسات التعليمية وتنظيم العملية التربوية بما يخدم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.
3. الترابط: ويدخل هنا في القيادة التعليمية مجموعة العمليات المتداخلة والمترابطة التي تتفاعل مع بعضها لتحديد النتائج النهائية للعمل الإداري في مجمله ومن أهم هذه العمليات، التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، واتخاذ القرارات والتقويم، والتحسين والتطوير في الإدارة التربوية بعملياتها المختلفة إنما هو عمل إنساني جماعي تعاوني تربوي منظم علمي هادف.

رابعاً: أنماط شخصية القيادة التربوية

قسمت أنماط شخصية القيادة التربوية عند كثير من العلماء إلى أنماط ثلاثة حيث حددها (ماكس فيبر) وصنفها إلى ثلاثة أنماط مشيراً إلى انه لا يوجد حدود فاصلة بين هذه التقسيمات فقد تتداخل هذه الأنواع وقد يجمع القائد أكثر من الانماط هو:

1. النمط التقليدي : وهو نوع من القيادة الذي يضفي على شخص ما من جانب أناس يتوقعون منه القيام بدور القيادة، وتقوم القيادة التقليدية على أساس اهمية دور العمر (كبار السن) ولطافة القول والحكمة، ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصي له. ويسود هذا النوع من

القيادة في المجتمعات القبلية والريفية ويقوم على الصورة الأبوية لشخصية القائد ويهتم بالمحافظة على الوضع الراهن دون تغييره

2. النمط الجذاب: تقوم القيادة الجذابة على أساس تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب مغناطيسية ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية لأن من يعملون معه ينظرون إليه على أنه الشخص المثالي الذي يتمتع بقوة خارقه للعادة وأنه منزه عن الخطأ وتكون علاقتهم به على أساس الولاء الكامل وأي إشارة أو تلميح منه يعتبر أمراً يجب تنفيذه والعمل بمقتضاه وهذا النمط من القيادة تغلب عليه الصفة الشخصية البحته لذلك يصلح كثيراً للمؤسسات الرسمية و أنسب ما يكون للزعامات الشعبية والمؤسسات غير الرسمية والحركات الاجتماعية

3. النمط العقلاني: وهو النمط الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي فقط أي أن صاحبه يستمد دور القيادة مما يحوله له مركزة الرسمي في مجال العمل من السلطات والصلاحيات والاختصاصات وهو يعتمد في ممارسته للقيادة على سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات المرئية ويتوقع من الآخرين أن يعملوا نفس الشيء، وقد يستخدم سلطته في توقيع العقوبات على أي شخص يخالف تطبيق اللوائح وتكون الطاعة والولاء عنده ليس للاعتبارات الشخصية وإنما لمجموعة من الأصول والمبادئ والقواعد الثابتة

خامساً: مسؤوليات شخصية القيادة التربوية

يمكن تحديد اهم مسؤوليات شخصية القيادة التربوية بالاتي:

1. المسؤوليات التنظيمية والإدارية والمالية: شخصية القيادة التربوية للمؤسسة تقوم بتوجيه نشاط الأساتذة والطلبة لتحقيق رسالة المدرسة، والعمل على دمج مختلف الأنشطة ضمن مشروع تربوي متكامل، وتوزيع حصص العمل و الدراسة بشكل يراعي التوازن و التكافؤ بين جميع العناصر و الإمكانات

المتوفرة، وإحداث فرق ومجموعات عمل لتنفيذ مشروع المؤسسة، واحترام ضوابط التسلسل الإداري والعلاقات مع المصالح الخارجية والمؤسسات الموازية والمجتمع المدني، ووضع قواعد التنظيم الداخلي وتفعيلها واحترامها، وتوفير الوثائق اللازمة للأطر التعليمية والتلاميذ حسب الحاجة والظروف خلال السنة الدراسية، والسهر على احترام الضوابط والأخلاق المهنية المتعلقة بممارسة العمل واستعمال وتجهيزات المؤسسة، ويعتبر مدير المؤسسة بصفته آمرا مساعدا بالصرف مسؤولا بصفة شخصية عن القرارات المالية والمادية التي يتخذها أو يؤشر عليها أو ينفذها، ويبحث عن الموارد و إمكانات الدعم في إطار اتفاقيات الشراكة، وتحديد حاجيات المؤسسة من وسائل العمل الضرورية لاقتراحها على الأكاديمية. وتدبير البنايات، المرافق، التجهيزات و الوسائل من خلال إتباع الخطوات التالية :

- تحديد المتطلبات المختلفة اللازمة من التجهيزات المدرسية.
- دراسة واقع التجهيزات المدرسية المتوافرة.
- تحديد الاحتياطيات من التجهيزات المختلفة.
- وضع خطة لتلبية تلك الاحتياجات من التجهيزات.
- تنظيم و حفظ و توثيق هده التجهيزات في أماكن سليمة و سجلات رسمية.
- وضع نظام و برنامج لتوظيف هده التجهيزات المدرسية لخدمة الأهداف التربوية.

2. المسؤوليات الاجتماعية: ربط علاقات اجتماعية متينة مع جمعية آباء وأولياء التلاميذ والطلبة والمجتمع المدني، والتعاون مع السلطة والجماعة المحلية لتنمية دور المؤسسة، وغرس روح التآزر والتعاون والتضامن والتسامح بين الأفراد و الجماعات، وتتبع الحالة الصحية للتلاميذ والمدرسين و الأعوان بتعاون عن الطب المدرسي، وتنظيم أنشطة ثقافية، فنية، ترفيهية، و القيام بزيارات دراسية منتظمة، ونشر روح المواطنة والتشجيع على التمدرس والمساهمة في التنمية، وربط علاقات تربوية واجتماعية مع مؤسسات وجمعيات داخل المغرب و خارجه.

3. المسؤولية الإدارية و المالية: تحمل المسؤولية الإدارية و المعنوية والمادية الكاملة للمؤسسة تسيير و ضبط جميع العمليات الإدارية (مراسلات، ملفات، وثائق)، وتنفيذ التعليمات الإدارية والتربوية لسير المؤسسة، وتدبير الملف المهني للأساتذة و تنمية العلاقات المهنية والتواصلية داخل المؤسسة الأشراف على تحركات التلاميذ و المدرسين والأعوان وتتبع مواظبتهم، ورئاسة المدرسين و الموظفين و الأعوان العاملين بالمؤسسة، وتمثيل المؤسسة لدى السلطات و الجماعات المحلية و الإدارات الأخرى العمومية و الخاصة، والمساهمة في اقتراح ترقية المدرسين و الأعوان (تنقيط إداري)، وتسيير الداخلية أو المطعم المدرسي (احترام الكميات الاستهلاكية، ضبط الوثائق، توفير النظافة)، والسهر على توفير شروط الصحة و النظافة داخل المؤسسة، وضبط سجلات و وثائق التدبير المالي للمؤسسة وتدبير ميزانية المؤسسة باستعمال الوثائق التالية: " وثيقة مشروع الصرف، وثيقة طلب الأذن بالصرف، وثيقة جدول تتبع اقتناء الوثائق المدرسية".

4. المسؤولية التربوية: تحمل المسؤولية التربوية الكاملة للمؤسسة السهر على شرح وتطبيق البرامج و الطرائق والحصص والكتب الرسمية، واطلاع هيئة التدريس على المستجدات التربوية ومناقشتها واغناؤها، وتوزيع التلاميذ والمدرسين على الأقسام و المستويات حسب مقاييس تربوية و مادية (عدد الحجرات، عدد الأفواج، التلاميذ و المستويات...). وتنشيط مجالس المؤسسة (مجلس التدبير، المجلس التربوي، مجالس الأقسام)، وإعداد الوثائق و الوسائل التعليمية، ومراقبة سيرورة المدرس وأعمال المدرسين والتلاميذ بكيفية مستمرة، ووضع تقرير عام سنوي حول نشاط و سير المؤسسة و عرضه على مجلس التدبير.

سادساً: المهارات اللازمة للقيادة التربوية

يمكن تحديد ابرز هذه المهارات بالاتي:

1. المهارات الذاتية: وتشمل السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، مثل السمات الشخصية والقدرات والمبادأة والابتكار وضبط النفس، وتتطلب هذه المهارات وجود القوة البدنية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية.
2. المهارات الفنية: ويقصد بها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الهدف بفعالية ومن أهم السمات المرتبطة بها القدرة على تحمل المسؤوليات، الفهم العميق والشامل للأمور، الحزم، الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه
3. المهارات الإدراكية: وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه، ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على فهم علاقات الموظف بالمؤسسة والمجتمع الذي يعمل فيه.
4. المهارات الإنسانية: وهي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم ومن أهم السمات المرتبطة بها، الاستقامة وتكامل الشخصية والأمانة والإخلاص والخلق الطيب، وتطلب هذه المهارات من القائد أن يكون قادراً على بناء علاقات طيبة مع الآخرين وتقبل اقتراحات العاملين معه وانتقاداتهم البناءة وإعطائهم الفرصة لإظهار ابتكاراتهم وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم.

الفصل التاسع

نماذج لبعض الشخصيات القيادية

الفصل التاسع

نماذج لبعض الشخصيات القيادية

في هذا الفصل سوف نعرض عددا من نماذج الشخصيات القيادية الرائدة على مستوى لاعالم، ولاشك ان الجميع يتفق على ان الشخصية القيادية التي احتلت مكانة مرموقة على مر التاريخ هو اسوتنا وقدوتنا الرسول الاكرم محمد صلى الله عليه واله وصحبه فنعرض لمحات من الشخصية القيادية للرسول صلى الله عليه وسلم، وتلى ذلك عرض لشخصية قيادية عرفت عالمياً كاحد اهم الشخصيات التي عانت من العنصرية والكراهية تجاه الملونين في جنوب افريقيا نيلسون مانديلا، ومن ثم عرجنا على شخصية امتازت بحنكتها الادارية والتي تربع على عرش اهم الشخصيات الادارية الفذة وكرجل اعمال ناجح اسس اهم امبراطورية تقنية انتشرت نتاجاتها العالم باسره الا وهو بيل غيتس وكما في الفقرات الاتية:

اولاً: الشخصية القيادية الاولى الرسول الاكرم (محمد صلى الله عليه واله وصحبه وسلم)

ولد سيدنا محمد (صلى الله عليه و سلم) في 12 ربيع الأول من عام الفيل (ما يوافق حوالي عام 571 من السنة الميلادية) في مكة في شعب أبي طالب. والده عبد الله بن عبد المطلب من قبيلة قريش، توفي قبل مولد الرسول (صلى الله عليه و سلم)، أما أمه فهي آمنة بنت وهب، توفيت و عمره ست سنوات. أرضعته حليمة السعدية مدة حولين كاملين، و يروى أنه في فترة رضاعته أصبحت بادية بن سعد مخضرة و أغنامها ممتلئة الضرع، و حلت بها بركة لم تشهدها من قبل. عند وفاة آمنة، تكفل بمحمد جده عبد المطلب ثم بعد وفاته عمه أبو طالب. إشتغل محمد (صلى الله عليه و سلم) كراع للغنم لمساعدة عمه ثم بعد ذلك بالتجارة. و عرف بين أهل قريش بأمانته فكانوا يلقبونه بالأمين. روي عن الرسول (صلى الله عليه و سلم) أنه لم يسجد لصنم قط كما أنه لم يكن صاحب لهو و

لعب. تزوج خديجة بنت خويلد و سنه خمس وعشرون سنة بينما كانت تبلغ من العمر أربعين سنة. و كانت خديجة رضي الله عنها ذات تجارة و مال، و هي من عرض على محمد الزواج لما رأت منه من أمانة. كانت خديجة أول من تزوج الرسول (صلى الله عليه و سلم) و لم يتزوج بغيرها حتى ماتت و مكث معها خمسا و عشرين سنة، و هي أول من أسلم. كان محمد (صلى الله عليه و سلم) قد اعتاد أن يخرج إلى غار حراء للتعبد، فيأخذ معه الطعام والشراب و يمكث هنالك لمدة. و حين بلغ من العمر أربعين سنة، جاءه جبريل عليه السلام و هو بغار حراء، وهناك جاء نزول الوحي لأول مرة، و أول ما نزل بداية سورة العلق: ﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (١) خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ (٢) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (٣) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤) عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (٥) ﴾. و استمر الوحي بعد ذلك في النزول مدة ثلاثة و عشرين عاما. بدأت دعوة النبي (صلى الله عليه و سلم) إلى الإسلام سرا خوفا من قريش و بطشهم بالمسلمين، و بعد مرور ثلاث سنوات نزل الوحي يأمر بالجهر بالدعوة. يجد الناظر في شخصية الرسول صلى الله عليه وسلم جانبين لهذه الشخصية هما:

1. الجانب النبوي بوصفه صلى الله عليه وسلم رسولاً مبلغاً مسدداً بالوحي من الله تعالى، وليس هذا الجانب هو المقصودَ من هذه الدراسة.
2. الجانب البشري الإنساني، وهذا الجانب متشعب، ويهمني منه الجانب القيادي في شخصية الرسول صلى الله عليه وسلم، ويتمثل هذا في النقاط التالية:

- الإرادة والهمة والعزيمة: تعد هذه النقطة واضحة تماماً في سيرة النبي صلى الله عليه وسلم، فقد كان ذا تصميم عجيب على إنفاذ ما يريد، لا يتردد في ذلك، ولا يضعف، كما في بعثه أسامة بن زيد لغزو الروم وهو في مرض موته، وكما ظهر هذا في تصميمه على الدعوة رغم الأذى، وفي تصميمه على حفر الخندق رغم العناء الكبير، ومن المعلوم أن الإرادة الصلبة والهمة العالية والعزيمة القوية هي الدوافع الرئيسة للعمل حتى تتحقق الأهداف التي يرنو المسلم إليها، فالقائد الذي لا يملك هذه الأمور لا ولن ينجح في حياته، ولن يحقق من أهدافه شيئاً.

- الصبر وسعة الصدر والقدرة على التحمل: قال الفاروق أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله تعالى عنه لأبي عبيد سليط بن قيس الأنصاري: « لولا أنك رجل عَجِل في الحرب لولّيتك هذا الجيش، والحرب لا يصلح لها إلا الرجل المكيث « أي الصبور، كما أن الناظر في سيرة النبي صلى الله عليه وسلم يطّلع على مدى ما تحمله هو وأصحابه من أذى المشركين، ويدرك مقدار حِلْمه صلى الله عليه وسلم على قومه، فقد كان واسع الصدر يقابل جهلهم بالدعاء لهم بالهداية؛ لأن قومه لا يعلمون، وهذه النواحي من أسس العمل الناجح، ومن المواصفات الضرورية اللازمة للقائد الناجح، فمن فقدها لم ولن يحقق شيئاً مما يصبو إليه.
- الشعور بالمسئولية والقدرة على تحملها: ومن هذا الباب جاء قوله صلى الله عليه وسلم: « كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته ... « الحديث، وهذا الشعور كان من الدوافع الحقيقية الهامة للنبي صلى الله عليه وسلم ليتخذ لكل شيء في حياته خطوات علمية مدروسة مبرمجة، فراح يبحث عن مكان آمن يرسل إليه أصحابه؛ حفاظاً على الطاقات الإسلامية من الإهدار والضياع، ويظهر هذا جلياً واضحاً في سيرته صلى الله عليه وسلم من أول يوم بعث فيه لما قال له ورقة بن نوفل: « ليتني أكون حياً إذ يخرجك قومك ... ما جاء أحد بمثل ما جئت به إلا عودي « فجعل صلى الله عليه وسلم يوطّن نفسه ويعدّ أصحابه لذلك.
- الرؤية الاستراتيجية البعيدة: لقد كان إخبار ورقة له صلى الله عليه وسلم بأن قومه سيخرجونه وسيعادونه باعثاً له على التخطيط المحكم والإعداد الكافي، فظهرت عبقرية النبي صلى الله عليه وسلم في التخطيط الواضح غير المكتوب في حياته لكل أمر ذي بال، والمقصود من إبراز التخطيط النبوي ذكر بعض معالمه، وليس استيعاب مظاهره، ومن مظاهر هذا التخطيط: "تقسيم الدعوة الإسلامية إلى مرحلتين؛ الأولى منهما هي مرحلة الدعوة السرية والتنظيم السري مدة ثلاث سنين، يدعو ويربي ويعلم القرآن الكريم وتوجيهاته بعيداً عن أعين المشركين؛ لأنه يعلم أنهم لن يسلموا له بما يريد، والثانية كانت مرحلة الجهر بالدعوة والإعلان عنها مع الإبقاء

على سيرة التنظيم؛ لتفادي الضربات المفاجئة، والمباغتة العدوانية. وجمع المعلومات عمن يريد أن يدعوهم إلى الإسلام، بمعنى: (الخضوع لتقويم أمني كامل)؛ لتفادي الاختراق لصفوف المسلمين من الداخل. والبحث المتواصل عن أماكن آمنة للدعوة الإسلامية ولأتباعها كما في عرض نفسه على القبائل بقوله: « من يؤويني، من ينصرني، ألا رجل يحملني إلى قومه حتى أبلغ رسالة ربي؛ فإن قريشاً قد منعوني أن أبلغ كلام ربي » وكما في سؤاله لبعض الحجيج: « هل عند قومك من منعة؟»، وكإرسال الصحابة الكرام إلى الحبشة في هجرتين متتاليتين، ثم في الهجرة إلى الطائف، ثم إلى المدينة، وكأمره لبعض الصحابة المسلمين أن يرجعوا إلى أقوامهم وأن لا يبقوا في مكة، فلا يحسن تكديس الأتباع حيث توجد المحنة. والسبق إلى أرض المعركة، وتفقد الأماكن؛ لاختيار المناسب منها ليرابط الجنود فيه، وترك ما لا يناسب للعدو؛ ليضمن النبي صلى الله عليه وسلم السيطرة على الأرض؛ تعويضاً لقلة الإمكانات، وظهر هذا واضحاً في غزوتي بدرٍ وأُحُدٍ. والقدرة على إرباك العدو وإفشال خططه، بواسطة المفاجآت العدوانية كأسلوب الصف، وأوامر استخدام السلاح في بدر، وحفر الخندق في الأحزاب. والقدرة على إشغال العدو بنفسه، وتفسيخ صفوفه، كما فعل نعيم بن مسعود يوم الأحزاب، وكإرسال حذيفة بن اليمان لاستطلاع أخبار القوم في الغزوة نفسها؛ مما جعل أبا سفيان ينادي في الناس أن يتعرف كل واحد إلى من حوله، فأحدث هذا خلخلة في الصف الوثني. وملاحقة العدوّ لإرعابه، وإدخال الخوف في قلبه؛ ليفر من الميدان، كما في غزوة حمراء الأسد، وكما في السرايا والبعوث الكثيرة؛ لتأديب القبائل في منازلها، فلم يكد يمرّ شهر في الفترة المدنية إلا ويرسل صلى الله عليه وسلم سرية، أو يغزو غزوة؛ لتأمين المسلمين في المدينة من خلال النشاط العسكري المتواصل. واختيار الزمان المناسب، والمكان المناسب، والأشخاص ذوي القدرات العالية على تنفيذ المهام، كما في بيعة العقبة الثانية، ثم في الهجرة.

- التروي والتأني والحكمة في اتخاذ القرارات سيما المصيرية « ضبط الأعصاب »: قال الأنصار لما انتهوا من عقد بيعة العقبة الثانية: « يا رسول الله، إن شئت لنميلنّ على أهل منىً غداً بأسيافنا » فقال صلى الله عليه وسلم: « لم نؤمر بذلك، ولكن ارجعوا إلى رحالكم...»؛ لأن الخطوة الاندفاعية المتسرعة النابعة من العواطف لا ترجع آثارها على القائد الذي أعطى الأمر فحسب، ولكن آثارها السلبية تمتد إلى الجيش، بل إلى عموم الناس، وقد يستغرق علاج آثار القرارات المتسرعة سنوات؛ مما يؤدي إلى تأخير تحقيق الأهداف، فقد كان من السهل اغتيال أبي جهل، وإشعال معركة غير مدروسة وغير متكافئة لا يعلم مداها إلا الله تعالى، فلابد من التروي ودراسة الأمور بجدية قبل اتخاذ أي قرار، علماً بأن هذا البند لا ينافي الجرأة والشجاعة.
- ربط الناس بالعقيدة والمبادئ والقيم والمعايير لا بالأشخاص: كما في بيعة العقبة الثانية: « فإن وفيتم فلكم الجنة »، وكما أمر آل ياسر بالصبر على الأذى بقوله صلى الله عليه وسلم: « اصبروا آل ياسر؛ فإن موعدكم الجنة » وفي قوله: « اللهم اغفر لآل ياسر »، وكما في التحريض على القتال في سبيل الله بقوله: « قوموا إلى جنة عرضها السماوات والأرض »، بل لما قبل بعض الناس الإسلام على أن يكون لهم الأمر من بعده صلى الله عليه وسلم رفض ذلك معتذراً بأن الأمر لله يضعه حيث يشاء.
- القيادة الثورية المؤسسية: كما في اختيار مكان معركة بدر، حيث أشار الحُبَاب بن المنذر بالنزول عند أدنى ماء من بدر وتغوير بقية القُلُب، وكما جعل صلى الله عليه وسلم يقول ويكرر: أشيروا عليّ أيها الناس، وكذلك في اتخاذ القرار المناسب في التعامل مع الأسرى حيث استشار كلاً من أبي بكر وعمر بن الخطاب رضي الله تعالى عنهما، فلم يكن صلى الله عليه وسلم يقطع أمراً دون أن يأخذ رأي أصحابه، سيما في المسائل العامة، والأمور التي تهم جميع المسلمين، وهذا يشعر الناس باهتمامه صلى الله عليه وسلم بهم وأهميتهم ومكانتهم عنده، فيبادلونه الشعور بالشعور، والإحساس بالإحساس.

- المرونة القيادية: وهذه لازمة لزوماً ضرورياً للقائد العبقري الفذ، فقد تنازل النبي صلى الله عليه وسلم عن رأيه يوم بدر لرأي الحُبَاب بن المنذر، كما تنازل لرأي شباب الأنصار بالخروج للقتال خارج المدينة يوم أُحُد.
- الخبرة بالجنود والأتباع وقدراتهم: وذلك بهدف توزيع المهام عليهم حسب طاقاتهم وقدراتهم، كما في اختيار قائدي كتيبة المهاجرين والأنصار يوم بدر، واختيار حامل الراية يوم خيبر، واختيار المبارزين الأكْفاء في بدر وخيبر أيضاً، واختيار حذيفة بن اليمان ليأتي بأخبار القوم يوم الخندق، واختيار أسامة بن زيد لغزو الروم، ونحو ذلك، وهذا من مواصفات القيادة الناجحة التي تحسب لكل شيء، ولديها القدرة على تقدير المواقف.
- توزيع المسئوليات والمهام: حيث كان يختار النبي صلى الله عليه وسلم بعض أصحابه للقيادة، وبعضهم للصلاة بالناس، وبعضهم للدعوة، وبعضهم للقضاء، وبعضهم للحكم والسياسة على المدينة في غيابه عنها أو ليكونوا أمراء على قومهم، كما اختار حذيفة ليكون أمين سرِّه صلى الله عليه وسلم، وليحتفظ بأسماء المنافقين.
- مشاركة الجنود أعمالهم المكلفين بها (سياسة تقسيم الأعمال): حيث كلف أصحابه بحفر الخندق لما أشار سلمان الفارسي به، وقسم لنفسه كما قسم لأصحابه، بل كان يعاونهم في تذليل العقبات التي تعترضهم، ولما كانوا في سفر قال: « وعليّ جمع الحطب »، فلم يكن صلى الله عليه وسلم يميز نفسه دونهم رغم تميزه بمقام النبوة والرسالة، وبموقع القيادة فيهم، وهذا يجعل الجنود يتفانون في تنفيذ أوامر القائد؛ لأنه يشعرهم بأنه واحد منهم وليس متعالياً عليهم.
- القدرة على الكتمان والتخفي والتمويه: فما أراد صلى الله عليه وسلم غزوة إلا ورّى بغيرها إلا غزاة تبوك، وكان يخرج بالجيش فيكمن نهاراً ويسير ليلاً، وقال للسائل في طريق بدر: نحن من ماء، وقال لعمرو بن عبسة حين سأله عمّن معه على هذا الإسلام: حر وعبد، وقال أبو بكر: هذا يهديني السبيل للذي سأله عن الرجل الذي بين يديه.

- الخبرة بنفوس الأعداء وكيفية التأثير عليهم: وقد أصبح هذا علماً خاصاً في زماننا بدراسة طبائع الأقوام وقيمهم ومعاييرهم وثقافاتهم وعاداتهم، والغرب الصليبي لم يستطع أن يغزونا عسكرياً ويفتت وحدتنا إلا بعد أن تنبه لدراسة تراثنا وأعرافنا فيما عرف بحركة الاستشراق، ومما يدل على ذلك إعطاء النبي صلى الله عليه وسلم رايتين سوداوين لقائدي كتيبتي المهاجرين والأنصار يوم بدر؛ لأن العرب كان يتشاءمون من السواد، فعندما يروا الرايتين المرفوعتين سوداوين تتأثر نفوسهم وتتشاءم، فتحدث لهم الهزيمة النفسية قبل الهزيمة العسكرية في ميدان المواجهة.
- القدرة على صراع الأدمغة: فقد اضطر صلى الله عليه وسلم قريشاً لاستنفاد كل وسائلها وطاقاتها أثناء المواجهة في مكة، وكل إمكاناتها في المفاوضات مع زعمائها دون أن يقدروا على أن ينالوا منه تنازلاً ولو عن شيء من دعوته، وقد كانت الأيام الثلاثة الأولى من الهجرة أثناء الاختباء في غار ثور سبباً في مصارعة قريش لكل أدمغتها بعد فشل خطتها في قتل النبي صلى الله عليه وسلم وهو بين أيديها لما عزمت على اغتياله وتصفيته، فراحت تبحث في كل مكان وتسأل كل إنسان تلقاه وتفتش في كل زاوية أو اتجاه دون أن تعثر على أثر أو تقف على معلومة عنه وعن صاحبه.
- القدرة على امتصاص الضربات: ومن الأمثلة في السيرة النبوية على ذلك حادث بئر معونة، وحادث بئر الرجيع، وحادث ردّ أهل الطائف له وإيذائه، وحادث الإفك.
- الثبات والقدرة على إدارة الأزمات والتعامل مع الشائعات: ففي القرآن الكريم في سورة النساء في حق المنافقين: ﴿ وَإِذَا جَآءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ ٱلْأَمْنِ أَوِ ٱلْخَوْفِ أَذَاعُوا۟ بِهِۦ ۖ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُو۟لِى ٱلْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسْتَنۢبِطُونَهُۥ مِنْهُمْ ﴾ ، كما تعامل صلى الله عليه وسلم بثبات ورباطة جأش وحسن تخطيط وإدارة مع شائعة قتله صلى الله عليه وسلم يوم أُحُد، واستطاع بالصبر والحكمة والاحتمال والسؤال وانتظار الوحي أن يتعامل بمهنية عالية مع شائعة الإفك إذ كانت تمثل أزمة كبيرة كادت تقتلع الدعوة الإسلامية في المدينة المنورة من جذورها، وكذلك تعامله صلى

الله عليه وسلم مع أزمة أُحُد وما نتج عنها، وتعامله مع محاولة قتله ليلة الهجرة، وكذلك استطاع إدارة الأزمة المالية استعداداً لغزوة العسرة، بما أوتي من بسطة في العلم والجسم.

- معرفة أخبار الدول المجاورة وسياساتها ومتابعة تطوراتها: فقد كان يفاجئ القبائل التي تستعد لغزو المدينة بالسرايا التأديبية، وكما راح يجمع المعلومات عن قريش في الهجرة بوصفها عدواً له ولدعوته، وكما قال للخزرج حين لقيهم في الموسم: « أمن موالي يهود »، وندب أصحابه للخروج إلى أرض الحبشة معللاً ذلك بأن بها ملكاً عادلاً لا يظلم عنده أحد، علاوة على استعداده لمواجهة الروم لما نقل إليه خبر إعدادهم لغزو المدينة.
- تعليم القيادة منذ اللحظة الأولى: فقد قال للأنصار لما بايعوه صلى الله عليه وسلم بيعة العقبة الثانية: « أخرجوا إليّ منكم اثني عشر نقيباً يكونوا على قومهم » فلا يجوز أن يترك الناس هملاً بلا قيادة، وينبغي مراعاة نفوس الناس، فقد ترك صلى الله عليه وسلم الأمر إليهم ليختاروا نقباءهم بأنفسهم، ولم يفرضهم عليهم؛ لما لذلك من أثر في سلامة العمل ونجاحه.
- القدرة على صناعة القادة: كما حدث في دار الأرقم بن أبي الأرقم وذلك من خلال تعليمهم القرآن الكريم، وتوجيهاته العقدية والأخلاقية والأمنية والتربوية، وتنمية مواهبهم وقدراتهم، ورفع هممهم وعزائمهم، فقد خرجت مدرسة دار الأرقم كبار القادة كسعد بن أبي وقاص وعمر بن الخطاب وعلي بن أبي طالب وغيرهم كما تربى فيها كبار الدعاة والمربين من الصحابة رضوان الله تعالى عليهم.
- العفو والتسامح: كما في رجوعه من الطائف حيث جاءه ملك الجبال بصحبة جبريل ليأمره صلى الله عليه وسلم بما شاء فيهم، فقال: « لا بل أستأني بهم، فعسى الله أن يخرج من أصلابهم من يعبد الله وحده لا يشرك به شيئاً » مع قدرته على الانتقام حينئذ، وجاءه جابر بن عبد الله الأنصاري فقال له: يا رسول الله، أحرقتنا نبال ثقيف فادع الله عليهم، فقال: « اللهم اهد ثقيفاً » وجاءه الطفيل الدوسي فقال

له: يا رسول الله، إن دوساً عصت وأبت فادع الله عليهم، فرفع يديه وقال: « اللهم اهد دوساً وأتِ بهم »، وقال للمشركين يوم فتح مكة: «ماذا تظنون أني فاعل بكم؟» قالوا خيراً أخ كريم وابن أخ كريم. قال: «اذهبوا فأنت الطلقاء».

- التواضع والاستماع للناس حتى نهاية حديثهم: فيستمع للأفكار المطروحة، فقد استمع إلى عتبة بن ربيعة لما جاء يفاوضه، وقد كال له عتبة مجموعة من الشتائم مثل: « ما رأينا سخلة قط أشأم على قومك منك، حتى لقد طار أن في قريش ساحراً وأن في قريش كاهناً »، كما استمع إلى عروضه، وإلى أسئلته، فلما أتم عتبة كلامه قال: «أفرغت يا أبا الوليد » قال: نعم، فلم يردّ على عروضه، وتلا عليه صدراً من سورة: «فصّلت»، وليس معنى الاستماع الموافقة على ما يطرح عليه، كما كان صلى الله عليه وسلم يمشي مع من يأخذ بيده إلى نهاية الطريق، وكان لا يترك يده من يد من يصافحه حتى يكون الآخر هو الذي يبدؤه بالترك، فمن أحب نفسه دون قومه كرهه قومه، وقد أوصى رجل ولده فقال له: « أَلِن جانبك لقومك يحبوك، وتواضع لهم يرفعوك، ولا تستأثر عليهم بشيء يسوّدوك، وأكرم صغارهم كما تكرم كبارهم يكرمك كبارهم ويكبر على مودتك صغارهم »، ومن ذلك أن يؤثر القائد غيره على نفسه.
- الرقابة والمتابعة: كما في إتيانه مسجد قباء كل سبت راكباً وماشياً لمواصلة الأنصار وتفقد من لم يحضر منهم صلاة الجمعة، وإشرافه على المعركة بنفسه، ومتابعته لتنفيذ المهام الموكلة إلى الصحابة بنفسه، وغير ذلك.

ثانياً: الشخصية القيادية الثانية

نيلسون مانديلا

نيلسون مانديلا روليهلا لا (ولد 18 يوليو 1918) هو الرئيس الأسبق لجمهورية جنوب إفريقيا وأحد أبرز المناضلين ضد سياسة التمييز العنصري التي كانت متبعة في جنوب إفريقيا. ولد روليهلالا مانديلا في قرية كونو، وفي عمر 7 سنوات أصبح أول فرد

من عائلته يذهب إلى مدرسة، حيث تم إعطائه الإسم نلسون من أحد مدرسيه المبشرين. بعدها بسنوات توفي والده، وفي سن 16 توجه لمعهد كلاركبيري ليتعلم عن ثقافة الغرب. وأنهى المرحلة الأولى من الدراسة بسنتين بدل من الثلاث سنوات الإعتيادية. وفي التاسعة عشر من عمره توجه إلى كلية ويسليان، حيث واجه الطرد من الجامعة على أثر أحتجاجات طلابية على سياسات الجامعة. خلال عمله ككاتب في مكتب للمحاماة، تابع دراسته بالمراسلة مع جامعة جنوب إفريقيا، وبعدها حصل على درجة البكلوريوس في القانون من جامعة ويتس. بدأ مانديلا في المعارضة السياسية لنظام الحكم في جنوب إفريقيا الذي كان بيد الأقلية البيضاء، ذلك أن الحكم كان ينكر الحقوق السياسية والإجتماعية والإقتصادية للأغلبية السوداء في جنوب إفريقيا. في 1942 إنضم مانديلا إلى المجلس الإفريقي القومي، الذي كان يدعو للدفاع عن حقوق الأغلبية السوداء في جنوب إفريقيا. وفي عام 1948، أنتصر الحزب القومي في الإنتخابات العامة، وكان لهذا الحزب، الذي يحكم من قبل البيض في جنوب إفريقيا، خطط وسياسات عنصرية، منها سياسات الفصل العنصري،وإدخال تشريعات عنصرية في مؤسسات الدولة. وفي تلك الفترة أصبح مانديلا قائدا لحملات المعارضة والمقاومة. في البداية كان يدعو للمقاومة الغير مسلحة ضد سياسات التمييز العنصري. لكن بعد إطلاق النار على متظاهرين عزل في عام 1960، وإقرار قوانين تحضر الجماعات المضادة للعنصرية، قرر مانديلا وزعماء المجلس الإفريقي القومي فتح باب المقاومة المسلحة. في عام 1961 أصبح مانديلا رئيسا للجناح العسكري للمجلس الإفريقي القومي. وفي اغسطس 1962 أعتقل مانديلا وحكم عليه لمدة 5 سنوات بتهمة السفر الغير قانوني، والتدبير للإضراب. وفي عام 1964 حكم عليه مرة أخرى بتهمة التخطيط لعمل مسلح، وحكم عليه بالسجن مدى الحياة. خلال سنوات سجنه السبعة وعشرين، أصبح النداء بتحرير مانديلا من السجن رمز لرفض سياسة التمييز العنصري. وفي 10 يونيو 1980 تم نشر رسالة إستطاع مانديلا إرسالها للمجلس الإفريقي القومي قال فيها: إتحدوا! وجهزوا! وحاربوا! إذ ما بين سندان التحرك الشعبي، ومطرقة المقاومة المسلحة، سنسحق الفصل العنصري عرض عليه إطلاق

السراح في عام 1985 مقابل إعلان وقف المقاومة المسلحة، لكنه رفض. بقي مانديلا في السجن لغاية 11 فبراير 1990 عندما أثمرت مثابرة المجلس الإفريقي القومي، والضغوطات الدولة عن إطلاق سراحه بأمر من رئيس الجمهورية فريدريك كلارك الذي أعلن أيقاف الحظر الذي كان مفروض على المجلس الإفريقي. وقد تشارك نيلسون مانديلا مع الرئيس فريدريك كلارك في عام 1993 في الحصول على جائزة نوبل للسلام. شغل مانديلا منصب رئاسة المجلس الإفريقي (من يونيو 1991- إلى ديسمبر 1997)، وأصبح أول رئيس أسود لجنوب إفريقيا (من مايو 1994- إلى يونيو 1999). وخلال فترة حكمه شهدت جنوب إفريقيا إنتقال كبير من حكم الأقلية إلى حكم الأغلبية. البعض إنتقد فترة حكمه بسبب ضعف سياسات مكافحة الايدز، وبسبب علاقاته مع زعماء دول منتقدين في الغرب مثل معمر القذافي و فيدل كاسترو. بعد تقاعده في 1999 تابع مانديلا تحركه مع الجمعيات والحركات المنادية بحقوق الإنسان حول العالم. وتلقى عدد كبير من الميداليات والتكريمات من رؤساء وزعماء دول العالم. كان له عدد من الأراء المثيرة للجدل في الغرب مثل أراءه في القضية الفلسطينية ومعارضته للسياسات الخارجية للرئيس الأمريكي جورج بوش، وغيرها. في يونيو 2004 قرر نيلسون مانديلا ذو 85 عاما التقاعد وترك الحياة العامة، ذلك أن صحته أصبحت لا تسمح بالتحرك والإنتقال، كما أنه فضل أن يقضي ما تبقى من عمرة بين عائلته. في 2005 اختارته الأمم المتحدة سفيرا للنوايا الحسنة.

ثالثاً: الشخصية القيادية الثالثة

(بيل جيتس)

بيل جيتس هو أحد مؤسسي مايكروسوفت الذي توصل إلى ثروة شخصية تصل إلى مئة بليون دولار انطلاقاً من مهمته البسيطة الأولى، صانعة منه ظاهرة الأعمال والتكنولوجيا في زمانه. بيل غيتس كان يردد لمعلميه أنه سيصبح مليونيرا عند بلوغه الثلاثين عاما، وكانت هذه أحد المرات القليلة التي قلل فيها من شأنه، اذ ان بيل أصبح

بليونيرا عند بلوغه الواحد والثلاثين عاما. رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة ورحلة المليارات تبدأ بفكرة، واليكم رحلة بيل غيتس الذي استطاع أن يغتنم الفرص ويوظف أكفأ العقول، يركز على أهدافه، يتفوق على المعارضة، يتحكم بالسوق، يصدر قرارات ثابتة، يتعرف على أخطائه ليبقى في الواجهة الأمامية للعبة. بيل جيتس الطفل: أستطيع أن أفعل أي شئ أضع كل تفكيري فيه" وليام وماري، والدي بيل غيتس، ولد بيل غيتس بتاريخ 28/ 10/ 1955 في سياتل في الولايات المتحدة، من عائلة غنية مع صندوق ائتمان يساوي مليون دولار تركه لهم جدّه (نائب رئيس المصرف الوطني في أمريكا(، ولكنه رفض أن يستخدم دولاراً واحداً في بناء نفسه وإمبراطوريته، أبوه وليام كان محامي بارز وأمه ماري، كانت تعمل مدرسة وكانت سبباً رئيسياً في تنظيم حياته، أبوه ويدعى بيل جونيور كان محامياً نافذاً، ولكنه محافظاً مع بيل وأختيه كرستين وليبي، منذ صغره وحتى وهو ناضج لم يكن بيل يحب تضييع الوقت ولا أوقات الفراغ، ويصف بيل غيتس جلسات العشاء مع أهله بأنها كانت في محيط غني يتعلم منه المرء الكثير، كان بيل شخصاً عادياً ولكنه في بعض النواحي كان مميزاً ومختلفاً، وكان ذو ذاكرة ممتازة،، كان يردد دائما: أستطيع أن أفعل أي شئ :yes:أضع كل تفكيري فيه ."، ويقول عنه احد أصدقائه في تلك الأيام: "كان بيل أذكى منا جميعاً. ومع ذلك فقد كان متواضعاً وعلى الرغم من أن عمره 9 أو 10 سنوات ولكنه كان يتكلم كالكبار وكان كل ما يقوله أعلى من مستوى تفكيرنا"، وكان بيل يحب الانخراط في المخيمات الصيفية وممارسة الرياضة على أنواعها وخاصة السباحة. كان بيل غيتس بارعا بالرياضيات والعلوم، وقد أدرك أهله قدراته المميزة ولذلك بعد إنهائه المرحلة الابتدائية أرسلاه إلى مدرسة ليك سايد الإعدادية رفيعة المستوى، وفي عام 1968 قررت المدرسة شراء جهاز كمبيوتر هذا القرار غير مجرى حياة بيل غيتس البالغ من العمر حينها 13 عاماً، أكثر الطلبة أهتماماً بالكمبيوتر كانوا ثلاثة:بيل غيتس، كانت ايفانس وبول ألن الذي كان اكبر من غيتس بسنتين وأسس معه بعد ذلك مايكروسوفت، كان الثلاثة يجلسون مسمرين أمام الكمبيوتر في أوقات فراغهم، حتى أنهم أصبحوا يفهمون بالكمبيوتر أكثر من أساتذتهم مما سبب لهم مشكلات عدة مع الاساتذة، وكانوا يهملون

دراستهم بسبب هذه الآلة الجديدة، بدأ بيل غيتس في سن الرابعة عشرة من عمره بكتابة برامج قصيرة، أول برامجه كانت ألعاباً محدودة، وكان يكتبها بلغة "البيسك" وكانت قدرته على كتابة البرامج نابعة من حبه للرياضيات وعلم المنطق، إذا أحب بيل غيتس ان يكون جيداً في مجال معين، فلا يرضى عن الأفضل بديلاً: وبدأ بقراءة المجالات التي تتعاطى مع شؤون التجارة، في عام 1969، انشأ بيل غيتس وبول ألن شركة باسم "مجموعة مبرمجي ليك سايد للكمبيوتر" وكان ذلك نقطة تحول تعرف الطالبان خلالها على الكثير من الأمور، وفي المرحلة الثانوية استمر بيل في عمل البرمجيات حيث أسس مع صديقه بول Traf-O-Dataشركة تبيع نظام حاسوب صغير يحوي برنامجهم للاطلاع على بيانات سير المرور للولايات في أمريكا، هذه الشركة لم تحقق نجاحا كبيرا ولكنهم حققوا من خلالها ربحا معقولا وخبرة مفيدة، ولادة عملاقة البرمجة Microsoft بعد تخرجه من المدرسة كان متوقعاً من بيل غيتس ان يدخل إلى أفضل جامعة في الولايات المتحدة هارفرد، وهذا ما حصل فعلاً، ولكن بيل غيتس وجد أنه ليس الأفضل في هارفرد في مادة الرياضيات وكانت قناعته: "إذا لم أكن الأفضل في الرياضيات فلماذا أتابع في هذا المجال؟." نقطة تحول ثانية حدثت لبيل وكانت في شهر كانون الأول عام 1974 عندما كان بول ألن في طريقه لزيارة بيل غيتس، رأى خلالها نسخة من مجلة .Popular *******nics وكانت على الغلاف صورة لكمبيوتر شخصي اسمه ALTAIR 8800 وأحضرها إلى غيتس، وأدرك ان عصر الكمبيوتر الشخصي سيبدأ وسيكون متوفراً للناس فبدأ بالتفكير في كتابة برامج لكل كمبيوتر، اتصل الاثنان بالشركة التي صممت الكمبيوتر وكان اسمها MITS وصاحبها ED ROBERTS فطلب منهما برنامجاً سهلاً "للكمبيوتر، فأنكب الأثنان لمدة 8 أسابيع ومنحاه برنامجاً بلغة BASIC ويقول " :ROBERTSكان ذلك رائعاً وفعلاً كان هذا الأمر نقطة تحول بالنسبة إلى عالم الكمبيوتر الشخصي" وكان هذا السبب الرئيسي لولادة شركة MICROSOFT والتي انبثقت من MICROCOMPUTER SOFTWARE. كان شعار مايكروسوفت: "أعمل بكد وجهد، طور في منتجاتك، واربح" ومن المفارقات المضحكة أن الجميع كان يعمل بجد ليلاً ونهاراً، الجميع يلبسون الجينز

والتيشيرت." المدير الشاب جدي وصعب! عندما كان غيتس في رحلة عمل تم تعيين أول سكرتيرة لميكروسوفت ميريام لوبر وعندما رجع اتصلت بأحد المدربين تشتكي ان ولداً صغيراً جاء إلى مكتب غيتس وعبث بالكمبيوتر. وفتحت فمها مندهشة من أن هذا الولد كان بيل غيتس نفسه (كان بيل يظهر أصغر بكثير من عمره)، وعندما علم زوج ميريام أن مديرها عمره 21 عاماً، اقترح عليها ان تتأكد إذا كانت ستقبض راتباً أم لا آخر الشهر، قرر بيل غيتس وآلن أن ينقلا مكاتب الشركة إلى مكان أكبر لاستيعاب العمل المتزايد، وكان بيل غيتس قدوة لكل الموظفين في العمل الجاد والمتواصل، وكان يعتقد أي صفقة أفضل من لا صفقة أبداً، وكان يأكل البيتزا الباردة ويبقى طوال الليل في المكتب، كان عدد موظفي شركة مايكروسوفت13 عندما جمعت أول مليون دولار، بعدها انتقلوا إلى سيشل واختار جميع الموظفين أن ينتقلوا مع بيل وآلن، على الرغم من أن بيل غيتس كان مجتهداً ويعمل بكد، إلا انه واجه صعوبات جمة في تعامله مع الموظفين، فقد كان غيتس غير صبور ويواجه الاشخاص بسرعة، ووجد الموظفون صعوبة في التعامل معه وارضائه ومهما كان العمل رائعاً كان بيل يقول يجب أن يطوروه، وكان يصرخ في وجههم إذا أحس بأنهم لا يعطون كل ما لديهم لمايكروسوفت، رحلة بيل غيتس و Microsoft نحو النجوم عرضت IBMعلى بيل غيتس وألن العمل على إنتاج برنامج تشغيل وبرامج لها، وكان لدىIBM الاستعداد التام لدفع الملايين ليكون انتاجها أفضل، ولكن بيل غيتس لم يوافق على كافة شروطهم وذهب إلى شركة كان لديها برامج تشغيل اسمها منتجات ستيل للكمبيوتر واسمه QDOS – 86 أشترت مايكروسوفت حقوق هذا البرنامج بمبلغ 25 الف دولار، طورته الشركة وصار اسمه MS-DOS وباعته لشركة IBM وكان هذا جواز سفر مايكروسوفت إلى النجوم. وأحد المواقف الطريفة الذي يذكرها بيل غيتس أنه اكتشف وهو ذاهب إلى أهم اجتماع في حياته مع IBM لعقد صفقة البيع أنه من دون ربطة عنق، فذهب إلى السوق وتأخر عن الاجتماع، ويقول: "الأفضل ان أتأخر من أن أذهب من دون ربطة عنق" عندما بدأت العلاقة بين IBM ومايكروسوفت كان لدى IBMألف موظف و306 مليارات دولار كدخل سنوي، وفي المقابل كانت مايكروسوفت

شركة صغيرة تحتوي على 32 موظفاً وربح خفيف، لكن IBM لم يكن لديها بيل غيتس توالت التطبيقات، وبدأ بيل غيتس بوضع برنامج معالج الكلمات WORD 1.0 وطوره وكلف الشركة 3.5 ملايين دولار للدعاية والتجربة المجانية. كمبيوتر في كل بيت و في كل كمبيوتر الطريق إلى الأمام جمع بيل غيتس 30 من أفضل المبرمجين وقضوا عامين، مع عمل ساعات اضافية، في محاولة لاختراع ويندوز النتائج كانت مخيبة للآمال، ولكن اختراع "الماوس"كان أمراً فعالاً وعملياً في ذلك الوقت، وفقد غيتس صبره وصار يهدد كل من في الشركة بإنهاء خدماته إذا لم يتم الانتهاء من ويندوز، وكان شخصاً لايرحم في ذلك الوقت في 13 آذار 1986 دخلت مايكروسوفت سوق الأسهم، وأصبح بول ألن و بيل غيتس من أصحاب الملايين، وأصبح بيل غيتس من أغنى أغنياء أميركا، ولكنه ظل يعيش حياته بالطريقة نفسها، وفي آذار 1986 انتقلت مايكروسوفت مرة جديدة إلى مواقع جديدة لتستوعب ال 1200 موظف في بارك لاند، نجاح بيل غيتس ولد لديه أعداء كثر حاولوا محاربته، وحصلت مشكلات عدة مع شركة Apple وصلت إلى المحاكم، ولكنه واصل إنتاج أفضل البرامج والتطبيقات التي تنتجها شركة مايكروسوفت، في عام 1999 وضع غيتس كتابه "الأعمال وسرعة الفكر" وهو كتاب يوضح كيف يمكن لتقنية الحاسبات الآلية تذليل المشكلات المرتبطة بالأعمال بطرق جديدة مبتكرة، تم نشر الكتاب بـ 25 لغة مختلفة وهو متوفر في ما يزيد عن 60 بلداً، وحظي كتاب "الأعمال وسرعة الفكر" بتقدير واسع، وحصل على مكان له بين قائمة أفضل الكتب مبيعاً لـ "نيويورك تايمز"، "يو.اس.ايه. توداي"، "وول ستريت جورنال" وشركة "أمازون" وكان كتاب غيتس السابق "الطريق إلى الأمام" الذي نشر في عام 1995 قد احتل صدارة أفضل الكتب مبيعا في قائمة "نيويورك تايمز" لسبعة أسابيع، وقد قام غيتس بالتبرع بعائد كتابيه الاثنين لمؤسسات غير ربحية تعمل على تشجيع استخدام التقنية في التعليم وتطوير المهارات، افكار بيل غيتس واسرار نجاحه، اذا كنت ذكيا وتعلم كيف تستخدم ذكائك بامكانك أن تحقق المستحيل، اغلب معتقدات بيل غيتس الشخصية تدور حول العمل الجاد والشاق ومحاولة النجاح قدر المستطاع، بيل يؤمن أنك اذا كنت ذكيا وتعلم كيف تستخدم ذكائك بامكانك أن تحقق

المستحيل، وهو يفكر انك اذا لم تبذل قصار جهدك في العمل فلن تنجح، رؤية Microsoftكانت: "جهاز كومبيوتر على كل طاولة، وبرنامج Microsoft softwore في كل كومبيوتر" بلا شك، بيل غيتس حالم وطموح ولكنه أيضا يعمل بجهد ليحقق رؤيته وطموحه وهو يقول: "زبائنك الغير راضين هم أعظم مصدر لتعلمك" ايمانه بأن ذكاءه العالي وروحه التنافسية العالية هما اللذان أوصلاه الى مكانته اليوم بالاضافة الى أنه كان في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، هو لا يؤمن بالحظ ولكن يؤمن بالعمل الشاق، المثابرة وروح المنافسة بعض شركات البرمجة الصغيرة تدعي أنها حتى لو أصدرت منتوجا وبرنامجا أفضل من Microsoft ، لن يكون بامكانهم تسويقه لأن مايكروسفت ستكون دائما بالمرصاد لتسوق منتوجها وتضاهي سعرها، رد بيل غيتس على هذه الادعاءات أن هذه هي منافسة ايجابية وسيظل ينافسهم حتى آخر يوم في حياته، هذه بعض آراء بيل غيتس ولكن كان لها أثرا كبيرا في صناعة البرمجة في العالم، وبفضل هذه المعتقدات ستستمر زيادة ثروة بيل غيتس. ومن الجدير بالذكر أن بيل غيتس اختار بلدا عربيا وهو مصر في أول زيارة له للشرق الأوسط عام 2004، وفي نهاية العام الماضي قام بيل غيتس بزيارة أخرى للشرق الأوسط زار الاردن والتقي فيها العاهل الاردني الملك عبدالله الثاني والملكة رانيا. بيل غيتس لا يوافق من يرى أن العالم العربي غير قادر على تحقيق النجاحات في مجال الأجهزة وتقديم الحلول وصرح في أحد مقابلاته الاعلامية: "العالم العربي مليء بأصحاب المواهب الرائعة" ويضيف: "عالم البرمجة مليء بالمفاجآت ونحن لا ندري من أي جهة ستأتي الفكرة العظيمة المقبلة وأنا أرى ان أي فكرة عامة تشير إلى مجموعة من الناس بأنها جيدة، ومجموعة أخرى بأنها غير ذلك هي غير صحيحة على الاطلاق."

مصادر الكتاب

1. الابراهيم، عدنان بدري (2002) الإدارة (تربوية، مدرسية، صفية)، الطبعة الاولى، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، عمان.
2. الاسطل، اميمة عبد الخالق عبد القادر (2009)، فاعلية ادارة الوقت وعلاقاتها بالانماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير،الجامعة الاسلامية.
3. الاسطل، يوسف محي الدين (2010) شخصية الرسول القيادية: دراسة تحليلية مختصرة، http://site.iugaza.edu.ps.
4. الاغا، وفيق حلمي (2003) دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق.
5. ابو جادو، صالح محمد (2000)، علم النفس التربوي،ط1، دار المسيرة، الاردن.
6. البدوي، طارق عبد الحميد (2001) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، الطبعة الاولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
7. البوطى، محمد سعيد بن ملا رمضان (2013) فقه السيرة، www.creativity.ps.
8. بينيس، وارن (1996) القيادة الإدارية: آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين، الطبعة الاولى، ترجمة هشام عبد الله، دار البشير، عمّان.
9. الترتوري، محمد عوض (2006) النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية.
10. التميمي، محمد ياسين رحيم طه (2009) العلاقة بين الخيارات الستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لأراء عينة من مدراء إدارة مصرفي الرافدين والرشيد، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

11. الجباري، جنار عبد القادر احمد (2013) أنماط الشخصية وفق نظرية الانيكرام وعلاقتها بالعبء المعرفي وتمايز الذات لدى طلبة المعهد التقني، اطروحة دكتوراه ، كلية التربية، جامعة تكريت، بحث غير منشور.
12. جستنيه، عبد العزيز صديق (2008) القيادة الادارية الفعالة، بحث منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبدالعزيز.
13. الجسماني، عبد علي (1984) علم النفس: تطبيقاته التربوية والاجتماعية، الطبعة الاولى، مطبعة الخلود، بغداد.
14. جميل، أحمد نزار (2010) تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الإستراتيجيه المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا: دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور
15. جواد، شوقي ناجي (1992) سلوكيات الانسان وانعكاساتها على ادارة الاعمال، الطبعة الاولى، دار الحكمة، بغداد.
16. الحماد، مي بنت محمد عبد الله (2013) واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية.
17. حوى، سعيد (2004) الرسول عليْه الصلاة والسَّلام، دار السلام، الصفحات 187 – 229.
18. داغر، منقذ محمد وصالح، عادل حرحوش (2000) نظرية المؤسسة والسلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، دار الكتاب والوثائق، بغداد.
19. رفيو، هارقرد بيرنس (1996) القيادة الإدارية أراء مجموعة من كبار التنفيذيين، ترجمة هشام عبدالله، دار البشير، عمان.
20. الزبيدي، بلال كامل عودة (2010) تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية على عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

21. الزيدي، ناظم جواد عبد سلمان (2007) العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المؤسسات:(دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية)، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
22. السامرائي، برهان الدين حسين (2012) دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة)، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية والبريطانية للتعليم العالي.
23. السويدان، طارق و هواري، غياث (2004)، مقياس القائد النموذجي: الابداع الفكري.
24. شاكر، صلاح وهاب (2012) الشخصية القيادية وعلاقتها في مستوى اللياقة البدنية لطالبات المرحلة الرابعة في كلية التربية الرياضية، جامعة ديالى.
25. الطائي، ابراهيم خليل ابراهيم (2004) الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الإدارية: (دراسة تحليلية) ، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
26. الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (1999) الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
27. عباس، اعتدال ومفتاح، عبد الفتاح (2006) القيادة التربوية.
28. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2001) السلوك الإنساني في المؤسسات، الدار الجامعية.
29. عبد الرحمن، محمد السيد (1998) نظريات الشخصية، الطبعة الاولى، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
30. علي، معن حمدان (2006) مفهوم البيروقراطية، مجلة النبأ، العدد 80.
31. علي، بالحسن و بالقاسم، عدوان (2010) القيادة التربوية، الملتقى التوجيهي الإعلامي الجهوي للجنوب المنعقد بثانوية: أبي بكر الحاج عيسى بالأغواط.
32. العوفي، مها (2002) القيادة الادارية، بحث منشور على الموقع www.abegs.org.

33. عويضة، كامل محمد محمد (1996) علم نفس الشخصية، دار الكتب العلمية، بيروت.
34. عيد، يوسف محمد الميول المهنية والتوجيه المهني، كلية العلوم الإدارية والإنسانية – كليات بريده – السعودية، Dr.yossef@yahoo.com.
35. الغامدي، جمعان بن خلف جمعان (2012) ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القرى.
36. الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله بن علي (2012) القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
37. غانم، محمد حسن (2008) مدخل الى العلاج النفسي، الطبعة الاولى، مكتبة مدبولي، القاهرة.
38. الغيلاني، سالم بن محمد (2013)، بعض سمات الشخصية وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى مديري الفرق الاول واتحادات الرياضية في محافظة مسقط، رسالة ماجستير، جامعة نزوى.
39. فرج، طريف (1993) السلوك القيادي وفعالية الادارة، الطبعة الاولى، دار الغريب للنشر، عمان.
40. الفهد، ماجد عبدالله سعود (2012) الاتجاه المهني لدى طلاب المرحلة الثانوية، جامعة المجمعة.
41. الفيحان، ايثار عبد الهادي وجلاب، احسان دهش جلاب (2006) ممارسات القيادة الإستراتيجيه وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 59.
42. القاضي، يوسف مصطفى وفطيم، لطفي محمد، وحسين، محمود عطا (1981) الارشاد النفسي والتوجيه التربوي، الطبعة الاولى، دار المريخ، الرياض.

43. القريوتي، محمد قاسم (1993) السلوك التنظيمي: دراسة في السلوك الانساني الفردي والجماعي في المؤسسات الادارية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
44. كريم، محمد و خلف، حسني سعيد (2010) علاقة القيادة التحويلية بالابداع الاداري لدى رؤساء الاقسام الاكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية – غزة.
45. الكبيسي، حامد جهاد (1999) السلوك القيادي وعلاقته ببعض المتغيرات – دراسة ميدانية في هيئة المعاهد الفنية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد بحث غير منشور.
46. الكعبي، كاظم محسن كويطع (2010) الشعور بالذات الخاصة وعلاقتها بالشخصية المزاجية لدى طلبة الجامعة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.
47. كهيه، حسين عليوي (2014) تاثير الانماط القيادية في التمييز التنظيمي: دراسة تطبيقية في هيئة التعليم التقني، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
48. الكواز، عدي غانم (2009)، الشخصية لدى منتسبي وحدات التربية الرياضية والفنية في جامعة الموصل، مجلة ابحاث كلية التربية الاساسية، المجلد 9، العدد 2.
49. كورتوا (1999) الطريق الى القيادة وتنمية الشخصية، ترجمة سالم العيسى، منشورات دار علاء الدين، دمشق.
50. المجذوب، طارق (2003) الادارة العامة العلمية والادارة الوظيفية العامة والاصلاح الاداري، جامعة بيروت.
51. المشيطي، سهام عوض والعوهلي، نسيبه والهاجري، الهنوف (2011) الشخصية القيادية للرسول صلى الله عليه وسلم، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

52. الهاشمي، لطيف غازي مكي و الزبيدي، براء محمد حسن (2010) السمات القيادية المفضلة وعلاقتها بفاعلية الذات لدى التدريسيين الجامعيين، مركز الدراسات التربوية والابحاث النفسية / جامعة بغداد.
53. واطسن، روبرت وهنري، كلاي ليند جرن (2004) سيكولوجية الطفل والمراهقة، ترجمة داليا عزت مؤمن ومراجعة محمد عزت مؤمن، الطبعة الاولى، مكتبة مدبولي، القاهرة.
62. Allport.G.W (1961) Pattern and growth in personality, New York: Holt Rinehart and Winston.
63. Bass, B.,(1990) Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, 3edition , New York: The Free Press.
64. Bar-On, R.(1988) The Development of an Operational Concept of Psychological Well-being, Rhodes university: South Africa.
65. Dessler, M. Gary.(2001) Management, Leading People and Organizations in Th 21 Century, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice _ Hall Inc.
66. Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E., (1996) Management and Organizational Behavior, Utilizing Human Resources, 7th ed., Upper Saddle River: Prentice-Hall.
67. Lussier, Robert N. (1996) Human Relations in Organizations, A skill building approach, 3 edition. Chicago: Irwin.
68. New strom & Davis (1997) organizational Behavior , 10 edition, New York Mc Grow- Hill.
69. Owens, Robert G. (1995) Organization, Organizational Behavior in Education, 5 ed. Boston: Allyn & Bacon.
70. https://ar-ar.facebook.com.
71. ar.wikipedia.org.



الاسم: فاسو صالح سعيد علي

المواليد: 1964 السليمانية / العراق

اللقب العلمي: استاذ مساعد

بكالوريوس الإرشاد التربوي 1995

ماجستير الإرشاد التربوي 2001

دكتوراه الإرشاد النفسي والإرشاد التربوي 2006

الاختصاص الدقيق: الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي

العنوان الوظيفي: مدير دائرة ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي

يشرف ويناقش رسائل الماجستير واطاريح الدكتوراه في الجامعات العراقية.

اشترك في تدريس طلبة الدراسات الاولية منذ 2001

مشارك في عدد من المؤتمرات والندوات العلمية

كتب عدد من البحوث في: "الإرشاد النفسي، مكافحة المخدرات، بناء اختبار قابلية الاطفال ونشاطهم العقلي"

الكتب المؤلفة:

1. الارشاد النفسي: الاتجاه المعاصر لادارة السلوك الانساني.



الاسم: حسين وليد حسين عباس

المواليد: 1985 العراق

اللقب العلمي: مدرس مساعد

بكالوريوس ادارة اعمال / جامعة بغداد 2007 بتقدير امتياز

ماجستير ادارة اعمال / جامعة بغداد 2013 بتقدير جيد جداً

الاختصاص الدقيق: ادارة موارد بشرية

موظف في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي منذ 2007

شارك في تدريس طلبة الدراسات الاولية في كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد منذ 2013

شارك في عدد من المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والعربية

كتب عدد من البحوث في: "ادارة الموارد البشرية، السلوك التنظيمي، الادارة المالية، نظم المعلومات الادارية، ادارة الانتاج والعمليات، ادارة التسويق، ادارة الجودة

الكتب المؤلفة:

2. القدرات الجوهرية للمورد البشري: الاتجاه المعاصر للتنافسية الاعمال
3. ادارة الموهبة: مدخل معاصر لادارة الموارد البشرية.
4. استراتيجية ادارة الموارد البشرية: المداخل الحديثة لاستدامة الميزة التنافسية.
5. ادارة السلوك التنظيمي
6. الارشاد النفسي: الاتجاه المعاصر لادارة السلوك الانساني
7. الاعتماد الاكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية





دار غيداء للنشر والتوزيع

تلاع العلي - شارع الملكة رانيا العبدالله
تلفاكس: 5353402 6 962+
ص.ب: 520946 عمان 11152 الأردن
www.darghaidaa.com

مجمع العساف التجاري - الطابق الأول
خلوي: 95667143 7 962+
E-mail: darghidaa@gmail.com
E-mail: info@darghaidaa.com

